Niveau(x) d'enseignement: 4 Numéro EDUQ : 9570792 B
Centre d'intérêt: 320

Monnier, Alain.

La supervision pédagogique formative : processus continu d'amélioration de la qualité de l'enseignement à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec / Alain Monnier. -- [Montréal?] : A. Monnier, 1993.
2 v. (vii, 188, [9] f. ; 136 p. en pag. multiple) : ill. ; 28 cm.

Résumé: v. [1], f. vii-[viii]. "Rapport d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la Maîtrise en administration publique".
Bibliogr.: v. [1], f. [190-197]. Dépouillement partiel: v. [2]. Annexes.

Vedette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Supervision de l'enseignement * Qualité de l'éducation * Evaluation formative * Superviseur * Leadership * Analyse organisationnelle * Rôle de l'enseignant * Relation d'aide * Implantation * Revue de la documentation * Instrument d'évaluation * Questionnaire * Secondaire (Ordre d'enseignement)

Identificateur(s) de nom: Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec

Identificateur(s) de sujet: Climat organisationnel

Ce rapport d'intervention présente la supervision pédagogique comme un moyen de faire progresser, dans une optique institutionnelle, la qualité des actes éducatifs et de l'encadrement de l'équipe pédagogique de l'ordre d'enseignement secondaire à l'Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec. Les concepts de climat organisationnel et de leadership situationnel et démocratique sont abordés et quatre modèles de supervision pédagogique sont décrits et analysés. Les principaux résultats présentés dans le rapport sont une liste des principes directeurs balisant le projet, une description détaillée du processus de supervision, de l'instrumentation utile aux superviseurs et aux supervisés et des recommandations en vue de l'expérimentation et d'une implantation réussie de la supervision pédagogique. Instruments dans les annexes.

INT
1388
2

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE FORMATIVE : PROCESSUS CONTINU D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT À L'INSTITUT DE TOURISME ET D'HÔTELLERIE DU QUÉBEC

- ANNEXES -

par

Alain MONNIER
promotion 1988-1992

RAPPORT D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

MONTRÉAL

(juin 1993)

INT
1388
2

95-10792-B

ANNEXES

BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL

SOUTENU
Le 7-06-93 à Mtl

10-2034/994

"PARALLÈLE ENTRE L'ÉVALUATION FORMATIVE ET LA SUPERVISION DE L'ENSEIGNEMENT"

Illustrons ce réflexe de façon à peine caricaturale: si, comme directeur d'études, je convoque un enseignant pour lui signaler, par exemple, quelques faiblesses que j'ai constatées dans l'un de ses examens, il craindrait aussitôt soit pour son emploi, soit pour son dossier d'états de service, soit pour sa tâche de l'année suivante! Les réactions entraînées par cette crainte (fondée ou non), que ce soit révolte, servilité ou repliement, ne sont pas de nature à faciliter la solution d'un problème pourtant simple: dans l'exemple qui nous occupe, on parle de deux ou trois questions d'examens boiteuses. Posée ou perçue dans ces termes, l'intervention risque d'entraîner de grands débats sur l'autonomie professionnelle, la gérance ou l'ingérence, la docimologie, la compétence ou l'autorité... et on risque de parler fort peu des questions d'examens boiteuses!

Et pourtant, cet enseignant comprendrait fort mal que, lorsqu'il corrige un élève en train d'effectuer un exercice d'apprentissage, cet élève (ou ses parents) brandisse aussitôt le spectre de l'échec scolaire, du renvoi de l'école ou de la sanction des études compromise!

D'où vient la confusion? Dans le cas de l'élève en classe, ce dernier a confondu évaluation formative (examen critique de l'apprentissage en cours de déroulement aux fins d'améliorer l'apprentissage) et évaluation sommative (examen critique en fin d'apprentissage aux fins de préparer une décision administrative). Dans le cas de l'enseignant dans le bureau du directeur d'études, on a confondu supervision (en cours de processus et portant sur une situation) et évaluation de personnel (préparatoire à une décision administrative et portant sur une personne).

Dans les deux cas, les deux dimensions sont nécessaires, mais sont très nettement distinctes dans les buts poursuivis, les moyens employés et le moment choisi. Si l'on confond les deux dimensions, on les fausse l'une et l'autre.

Les interventions découlant de la supervision de l'enseignement s'apparentent à celles que commande l'évaluation formative (qu'on pourrait appeler supervision des apprentissages!).

L'une comme l'autre supposent en effet:

	EVALUATION FORMATIVE	SUPERVISION DE L'ENSEIGNEMENT
a) qu'on observe une réalité par définition mouvante et perfectible →	les apprentissages	les pratiques d enseignement, la productivité, l efficience
à l'aide d'outils fiables →	tests, contrôles,etc.	rapports, rencontres, relevés de notes, sondages, etc.
b) qu'on analyse les caractéristiques, causes et conséquences éventuelles de cette réalité →	potentiel de l'élève, matériel didactique, stratégies pédagogiques, qualité de la réception, clarté des consignes, diagnostic, prévisions de succès, etc.	préparation de l'enseignant, rendement et motivation des élèves, conditions matérielles, etc.
c) qu'on se réfère à une réalité souhaitée →	objectifs des programmes d'études	projet éducatif, objectifs institutionnels, valeurs éducatives
et qu'on la compare à la réalité observée →	degré d atteinte des objectifs d apprentissage	degré de conformité avec les objectifs de l institution
pour interpréter l'écart éventuel →	juger si l élève effectue ses apprentissages de façon satisfaisante	juger si l écart est acceptable ou non
d) et que, finalement, on décide des actions à entreprendre afin d'améliorer la situation existante (si l'écart est jugé inacceptable) ou de la maintenir(si l'écart est jugé acceptable). →	ACTIVITES D'APPRENTISSAGE . Poursuite ou changement de la séquence d'apprentissage . Enseignement correctif . Récupération . Révision . Etc.	ACTES DE GESTION . Interventions d'aide ou de support . Réaffectation des ressources financières . Conseils . Directives . Etc.

Source : HENRY, J., J.C. FORTIN et als (1986), *La supervision pédagogique*, Montréal, AIES, p. 16 et 17.

B. GRILLE DE TRAITEMENT D'UN OBJET DE SUPERVISION

MODÈLE AIES

OBJET: _____ CATEGORIE: _____

SUPERVISEUR: _____ DATE: _____

OBSERVATION

DECLENCHEUR:
- O Commande
- O Plainte
- O Plan d'action
- O Opération périodique
- O Intuition
- O Intérêt personnel
- O Hasard
- O Autre_____

ETAT DE L'INFORMATION:
- O Inexistante
- O Insuffisante
- O Suffisante
- O Abondante
- O Complète

SOURCE ACTUELLE:
- O Documents officiels
- O Documents pédagogiques
- O Parents
- O Enseignants
- O Autres personnels
- O Observations personnelles
- O Impressions personnelles

VALEUR DE L'INFORMATION

O Formelle	O Informelle
O Fiable	O Douteuse
O Significative	O Insignifiante
O Objective	O Biaisée
O Précise	O Superficielle
O A jour	O Périmée
O De première main	O ouï-dire

DECISION D'OBSERVATION
- O Aucune
- O Compléter
- O Vérifier véracité
- O Vérifier représentativité
- O Mettre à jour
- O Enquêter

OBJECTIF D'OBSERVATION
- O Information exhaustive
- O Données ou faits précis
- O Confirmation
- O Explication
- O Avis, expertise
- O Opinion, point de vue
- O Autre:_____

ACTIONS D'OBSERVATION

. Personnes à contacter	. Moyen de les contacter
_____	_____
_____	_____
_____	_____

. Documents à obtenir

. Où les obtenir

. Observations personnelles à effectuer

. Echéances:

ANALYSE

INCIDENCES:
- O Budgets
- O Apprentissage
- O Climat éducatif
- O Organisation scolaire
- O Climat de travail
- O Relations de travail
- O Gestion de personnel
- O Marketing de l'école

Détails:

INTERVENANTS:

EXTRANTS:

PROBLEMES SPECIFIQUES

CAUSES PROBABLES

INTERPRETATION

SITUATION DESIREE:

EVALUATION DE L'ECART:
- O Positif
- O Nul
- O Normal
- O Acceptable
- O Tolérable
- O Inacceptable

SOLUTIONS POSSIBLES

IMPORTANCE DE L'OBJET:

- O Minime
- O Faible
- O Moyenne
- O Considérable
- O Vitale

URGENCE D'AGIR:

- O Aucune action requise
- O Peut-être, un jour
- O A long terme
- O Si l'occasion se présente
- O Avant telle date: _____
- O A la prochaine occasion
- O Dès que possible

DECISION

HYPOTHESE DE SOLUTION

MODE DE DECISION:
- O Je décide seul
- O Je décide et je tiens compte des réactions
- O Je consulte et décide seul ensuite
- O Je consulte et décide conjointement
- O Je consulte et attends les propositions
- O Je délègue la décision
- O Autre: _____

DESCRIPTION DES ACTIONS A ENTREPRENDRE:
(Action / Responsable / Echéance)

RESSOURCES NECESSAIRES:

PROBLEMES A PREVOIR:

SOLUTIONS ENVISAGEES:

SUITES A DONNER:
- . Réunion à convoquer: _____
- . Rencontres à provoquer: _____
- . Instances à informer: _____
- . Rapport à faire: _____
- . Documents à produire: _____
- . Documents à transmettre: _____
- . Aide à demander: _____
- . Autres: _____

SUIVI:
- . Date de la prochaine mise à jour: _____
- . Quoi vérifier? _____
  _____

MISE A JOUR ——— DATE

Les actions prévues ont-elles été toutes menées à terme?

<table>
<tr><td colspan="2">OUI</td><td colspan="2">NON</td></tr>
<tr><td colspan="2">Ont-elles dans l'ensemble produit les résultats attendus?</td><td colspan="2">Pourquoi?

Entretemps, le problème s'est...
O réglé / O amoindri / O stabilisé /
O accentué / O compliqué / O aggravé</td></tr>
<tr><td>OUI</td><td>NON</td><td colspan="2">Les actions non effectuées sont-elles encore indiquées?
OUI NON</td></tr>
<tr><td rowspan="2">DECISION FINALE:

O Fin de l'action
O Soutien occasionnel
O Soutien régulier
O Autre</td><td>Entretemps, le problème s'est...
O amoindri
O stabilisé
O accentué
O compliqué
O aggravé</td><td>Elles n'ont pas été faites une première fois. Que faire pour qu'elles se fassent cette fois-ci?</td><td>Faut-il...
O Reprendre le processus au complet?
O Réviser le plan d'action seulement?
O Réunir des conditions préalables?
O Attendre?
O Fermer le dossier?</td></tr>
<tr><td>Faut-il...
O Reprendre le processus au complet?
O Réviser le plan d'action seulement?
O Réunir des conditions préalables?
O Attendre?
O Fermer le dossier?</td><td>DECISION FINALE:</td><td>DECISION FINALE:</td></tr>
<tr><td></td><td>DECISION FINALE:</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td>ECHEANCE:</td><td>ECHEANCE:</td><td>ECHEANCE:</td></tr>
</table>

Source : HENRY, J., J.C. FORTIN et als (1986), *La supervision pédagogique*, Montréal, AIES, p. 16 et 17.

Annexe C

LISTE DES MEMBRES DES GROUPES DE RÉFÉRENCE DES ENSEIGNANTS ET DES CONSEILLERS PÉDAGOGIQUES SUR LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

1. Groupe des enseignants et des conseillers pédagogiques :

   a) groupe de base :

      - professeurs :

         . Yannick Berruel
         . André Bluteau
         . Pierre Boulet
         . Clifford Boyd
         . Ubald Marceau
         . Michel Renaud

      - conseillers :

         . Jeannine Cornellier
         . François Daviau

      - animateurs :

         . Alain Monnier
         . Claude Tremblay

   b) groupe élargi, occasionnellement, des professeurs suivants :

         . Alain Barbelin
         . Jean-Marc Barraud
         . Louise Bouthillier
         . René Desmarais
         . Jacques Gaudreau
         . Denise Giguère
         . Patrick Gramalia
         . Gérard Miailhe
         . Jean-Pierre Vailles

2. Groupe des conseillers pédagogiques :

. Jeannine Cornellier
. Gervais Jolicoeur
. Didier Normand
. Claude Tremblay

. Animateur : Alain Monnier

Annexe D

COMPOSITION DU COMITÉ DE COORDINATION PÉDAGOGIQUE

- Directeur des services pédagogiques
- Directrice de l'enseignement supérieur
- Directeur de l'enseignement secondaire
- Responsable des cours universitaires
- Responsable de la formation sur mesure

Annexe E

COMPOSITION DU COMITÉ DE DIRECTION

- Directeur général
- Directeur des services pédagogiques
- Directeur des services de support à la pédagogie et aux clientèles
- Directeur des services administratifs (animateur du comité)
- Directeur des communications
- Directrice de l'enseignement supérieur
- Directeur de l'enseignement secondaire

INSTITUT DE TOURISME ET D'HÔTELLERIE DU QUÉBEC

A. ÉVALUATION DES PROFESSEURS ET PROFESSEURES TEMPORAIRES EN PROBATION ET OCCASIONNELS - ENSEIGNEMENT SECONDAIRE

Nom du professeur ou de la professeure : _____

Étape de la probation ou du contrat : _____

TOTALEMENT D'ACCORD avec l'énoncé,	encercler 4
PLUTÔT D'ACCORD avec l'énoncé,	encercler 3
PLUTÔT EN DÉSACCORD avec l'énoncé,	encercler 2
TOTALEMENT EN DÉSACCORD avec l'énoncé,	encercler 1

PLANIFICATION ET ORGANISATION

Supérieur immédiat

1.	Le(s) plan(s) de cours est (sont) bien structuré(s)	4	3	2	1
2.	Les stratégies pédagogiques sont adaptées aux élèves	4	3	2	1
3.	Les outils et le matériel pédagogiques sont variés	4	3	2	1
4.	Les outils et le matériel pédagogiques sont actualisés	4	3	2	1
5.	Le cours est planifié selon l'esprit et les objectifs du (des) programme(s) d'études	4	3	2	1

L'APPRENTISSAGE

Rétroaction des étudiants

6.	Les activités d'apprentissage favorisent l'intégration des connaissances	4	3	2	1
7.	La quantité de travail reflète le nombre d'unités qui s'y rattachent	4	3	2	1
8.	Les évaluations formatives visent le progrès des élèves	4	3	2	1
9.	Les mesures d'aide, d'appui et d'enrichissement répondent aux besoins des élèves	4	3	2	1

L'ENSEIGNEMENT

Rétroaction des étudiants

10.	Le professeur ou la professeure aide les élèves à faire les liens entre les différentes parties du cours	4	3	2	1
11.	Le professeur ou la professeure s'assure de faire les liens entre son cours et l'enseignement donné par d'autres professeurs	4	3	2	1
12.	Le professeur ou la professeure respecte le rythme d'apprentissage des élèves	4	3	2	1
13.	Le professeur ou la professeure encourage la participation active des élèves	4	3	2	1
14.	Le professeur ou la professeure encourage la rétroaction des élèves	4	3	2	1
15.	Le professeur ou la professeure applique les modalités d'évaluation du programme d'études telles que décrites à son plan de cours	4	3	2	1
16.	Le professeur ou la professeure maintient la discipline nécessaire au bon fonctionnement de la classe	4	3	2	1

ATTITUDE ET COMPORTEMENT

Supérieur immédiat

17.	Le professeur ou la professeure manifeste une attitude positive dans les discussions sur la dynamique organisationnelle	2	1
18.	Le professeur ou la professeure manifeste du respect envers ses élèves et envers ses collègues	2	1
19.	Le professeur ou la professeure est disponible envers ses supérieurs, ses collègues et ses élèves selon leurs besoins	2	1
20.	Le professeur ou la professeure s'intéresse à l'analyse de ses points forts et points faibles comme éducateur	2	1
21.	Le professeur ou la professeure participe, dans la mesure du possible, à la dynamique du département	2	1
22.	Le professeur ou la professeure démontre une attitude positive vis-à-vis le travail en équipe	2	1
23.	Le professeur ou la professeure accepte, dans la mesure du possible, de jouer le rôle de personne-ressource auprès de ses collègues	2	1
24.	Le professeur ou la professeure manifeste un réel souci d'amélioration personnelle	2	1
25.	Le professeur ou la professeure manifeste en classe une attitude et des comportements compatibles avec sa fonction d'enseignant ou d'enseignante	2	1

Attentes signifiées en regard de l'évaluation pour la période allant

du _____ au _____.

_____

_____

_____

_____

_____

Support pédagogique recommandé :

_____

_____

_____

_____

Signature de l'évalué ou de l'évaluée

_____

Date : _____

Signature de l'évaluateur ou de l'évaluatrice

_____

Date : _____

INSTITUT DE TOURISME ET D'HÔTELLERIE DU QUÉBEC

B. ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT - ENSEIGNEMENT SECONDAIRE PAR LES ÉLÈVES

LE BUT DE L'ÉVALUATION EST L'AMÉLIORATION DE L'ENSEIGNEMENT ET DE L'APPRENTISSAGE. VOS COMMENTAIRES SERONT UTILES!

Titre du cours : _____ Numéro de groupe : _____

Nom de la professeure ou du professeur : _____

Répondez individuellement et de façon anonyme à chacun des énoncés suivants. Inscrivez vos réponses en encerclant bien le chiffre choisi. Encerclez un seul chiffre par ligne.

Si vous êtes **TOTALEMENT D'ACCORD** avec l'énoncé, encercler 4
Si vous êtes **PLUTÔT D'ACCORD** avec l'énoncé, encercler 3
Si vous êtes **PLUTÔT EN DÉSACCORD** avec l'énoncé, encercler 2
Si vous êtes **TOTALEMENT EN DÉSACCORD** avec l'énoncé, encercler 1

	Totalement d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Totalement en désaccord
PLANIFICATION ET ORGANISATION				
1. De façon générale, le cours est bien structuré	4	3	2	1
2. Le plan de cours a été présenté et commenté (objectifs, méthode pédagogique, travaux, évaluation, etc.)	4	3	2	1
3. La matière vue en classe correspond fidèlement au plan de cours.	4	3	2	1
L'APPRENTISSAGE				
4. Le contenu du cours est intéressant	4	3	2	1
5. La structure et le déroulement du cours facilitent la prise de notes	4	3	2	1
6. Les activités d'apprentissage m'aident à comprendre la matière	4	3	2	1
7. Les activités d'apprentissage me permettent l'application pratique des connaissances théoriques	4	3	2	1
8. La documentation et autre matériel pédagogique m'aident à comprendre la matière	4	3	2	1
9. La quantité de travail est raisonnable et justifiée par le nombre d'unités qui s'y rattachent	4	3	2	1
10. Les commentaires recueillis lors des évaluations formatives me renseignent sur mon progrès durant le cours	4	3	2	1
11. Il est possible de bénéficier de mesures d'appui (mise à jour, rattrapage) ou d'enrichissement de la matière	4	3	2	1

L'ENSEIGNEMENT	Totalement d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt en désaccord	Totalement en désaccord
12. Les pratiques d'évaluation sont cohérentes avec les modalités du plan de cours	4	3	2	1
13. Le professeur ou la professeure sait rendre le cours intéressant	4	3	2	1
14. Le professeur ou la professeure arrive à bien préparer son cours	4	3	2	1
15. Les explications du professeur ou de la professeure sont accompagnées de notes structurées	4	3	2	1
16. Le professeur ou la professeure utilise des exemples pertinents	4	3	2	1
17. Le professeur ou la professeure insiste sur les points importants	4	3	2	1
18. Le professeur ou la professeure aide les élèves à faire les liens entre les différentes parties du cours	4	3	2	1
19. Le professeur ou la professeure aide les élèves à faire les liens avec les autres apprentissages	4	3	2	1
20. Le professeur ou la professeure fait le lien entre la théorie et la pratique	4	3	2	1
21. Le professeur ou la professeure répond clairement aux questions	4	3	2	1
22. Le professeur ou la professeure respecte les idées des élèves	4	3	2	1
23. Le professeur ou la professeure encourage la participation active de chaque élève	4	3	2	1
24. Le professeur ou la professeure encourage la rétroaction des élèves	4	3	2	1
25. Le ou la professeur respecte le rythme d'apprentissage des élèves	4	3	2	1
26. Le ou la professeure soutient les élèves en difficulté d'apprentissage	4	3	2	1
27. Le ou la professeure maintient la discipline nécessaire au bon fonctionnement de la classe	4	3	2	1

Dans l'ensemble, mes commentaires :

POUR AMÉLIORER LE CONTENU DU COURS

_____

_____

_____

_____

_____

POUR AMÉLIORER L'ENSEIGNEMENT DU PROFESSEUR OU DE LA PROFESSEURE

_____

_____

_____

_____

_____

Merci de votre collaboration.

Annexe G

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
Direction des services pédagogiques

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Questionnaire

Références : . Jack Gibb - «T.O.R.I. Model»

. R. Sheitoyan - Thèse de doctorat, Université de Syracuse, 1977

. Adaptations par : - Sarto Lebel, ENAP, 1987
- Alain Monnier et Claude Tremblay, ITHQ, 1992

CONSIGNES

Ce questionnaire est anonyme et doit être rempli individuellement.

Variables d'identité

- Cocher vos réponses à droite dans la case appropriée.
- Les enseignants et enseignantes du secondaire sont les personnes qui dispensent plus de 50 % de leurs enseignements au secondaire à la session d'hiver 1992.
- Les enseignants et enseignantes du collégial sont les personnes qui dispensent plus de 50 % de leurs enseignements au collégial à la session d'hiver 1992.

Variables sur le climat organisationnel

- À droite de chaque énoncé, encercler le numéro qui correspond à la réponse qui vous convient le mieux. **Les numéros sont des étiquettes qui ne représentent pas la valeur de la réponse.**
- Répondre **spontanément** à toutes les questions.
- N'encercler qu'**une seule réponse par question.**
- Votre réponse reflète ce que vous vivez dans le cadre de votre milieu de travail.

Retour du questionnaire

- Veuillez retourner ce questionnaire par courrier interne au bureau de Madame Lina Poulin **au plus tard le 18 mars 1992**, au bureau n° 2.11.
- Si vous souhaitez faire la compilation de votre propre questionnaire, veuillez en conserver une copie avant de nous la retourner. La grille de compilation sera disponible au bureau de Madame Lina Poulin, du 30 mars au 3 avril 1992, sur demande.

VARIABLES D'IDENTITÉ

FONCTIONS - Cocher la case appropriée (une seule)

1. Enseignant ou enseignante du secondaire ☐
2. Enseignant ou enseignante du collégial ☐
3. Gestionnaire ou responsable de programme ☐
4. Conseiller ou conseillère pédagogique ☐
5. Personnel de secrétariat ☐

AUTRES - Réservé au personnel enseignant

6. Département :

. Enseignement des langues secondes ☐

. Enseignement des mathématiques, des sciences appliquées et de l'informatique ☐

. Enseignement des sciences administratives ☐

. Enseignement des sciences humaines ☐

. Enseignement des techniques de cuisine - collégial ☐

. Enseignement des techniques de cuisine - production ☐

. Enseignement des techniques de cuisine - secondaire ☐

. Enseignement des techniques de pâtisserie ☐

. Enseignement des techniques de restaurant ☐

QUESTIONS SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

1.	Parfaitement d'accord	4.	Assez en désaccord
2.	Assez en accord	5.	Parfaitement en désaccord
3.	Pas d'opinion		

Note : Dans les questions qui suivent, le générique masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte. Selon les circonstances, il désigne aussi bien les femmes que les hommes.

Encercler le numéro correspondant à votre réponse

7.	J'ai confiance aux personnes de mon établissement.	1	2	3	4	5
8.	Dans nos réunions, les différences d'opinions sont tranchées seulement lorsque tous les participants ont donné leur opinion.	1	2	3	4	5
9.	J'ai confiance en ma compétence pour évaluer une situation.	1	2	3	4	5
10.	Il est important pour moi de dire ce que je ressens dans mes relations interpersonnelles.	1	2	3	4	5
11.	Mon travail exige la meilleure utilisation de mes compétences et habiletés.	1	2	3	4	5
12.	Les enseignants, généralement, rencontrent et même surpassent les normes quantitatives de performance.	1	2	3	4	5
13.	Mes collègues normalement échangent leurs nouvelles idées entre eux.	1	2	3	4	5
14.	À l'ITHQ, il y a peu d'occasions pour penser et agir différemment.	1	2	3	4	5
15.	Avec mes amis, je me sens parfaitement libre d'exprimer mes sentiments chaleureux et même mes sentiments négatifs.	1	2	3	4	5

1. Parfaitement d'accord	4. Assez en désaccord
2. Assez en accord	5. Parfaitement en désaccord
3. Pas d'opinion	

		Encercler le numéro correspondant à votre réponse				
16.	Je suis dévoué à mon travail.	1	2	3	4	5
17.	Je n'ai pas peur d'être moi-même.	1	2	3	4	5
18.	La plupart de mes collègues s'occupent de leurs intérêts personnels et ne sont pas intéressés aux intérêts des autres.	1	2	3	4	5
19.	Mes collègues se sentent libres d'exprimer leurs sentiments chaleureux et même leurs sentiments négatifs envers eux-mêmes.	1	2	3	4	5
20.	À l'ITHQ, nous planifions et coordonnons nos efforts.	1	2	3	4	5
21.	À l'ITHQ, il existe une attitude de collaboration.	1	2	3	4	5
22.	J'accepte mes faiblesses.	1	2	3	4	5
23.	Lorsque je crois faire ce que je dois, je peux alors m'affirmer.	1	2	3	4	5
24.	Dans mon travail, il y a peu d'occasions pour développer de nouvelles compétences.	1	2	3	4	5
25.	Entre mes collègues, il existe beaucoup de sentiments chaleureux dans leurs relations interpersonnelles.	1	2	3	4	5

1. Parfaitement d'accord	4. Assez en désaccord
2. Assez en accord	5. Parfaitement en désaccord
3. Pas d'opinion	

Encercler le numéro correspondant à votre réponse

26.	Dans nos réunions, les différences d'opinions personnelles sont exprimées ouvertement.	1	2	3	4	5
27.	À l'ITHQ, nous sommes fiers de notre performance au travail.	1	2	3	4	5
28.	La majorité d'entre nous sommes indépendants et préférons travailler seuls.	1	2	3	4	5
29.	J'ai peur de m'exprimer ouvertement.	1	2	3	4	5
30.	J'ai souvent de la difficulté à déterminer ce que je veux faire.	1	2	3	4	5
31.	J'essaie de m'enfuir lorsque les choses deviennent difficiles.	1	2	3	4	5
32.	Les enseignants rencontrent rarement les normes qualitatives de performance au travail.	1	2	3	4	5
33.	Les enseignants ne sont pas acceptés comme ils sont; ils doivent montrer leurs qualités et cacher leurs défauts.	1	2	3	4	5

1. Parfaitement d'accord	4. Assez en désaccord
2. Assez en accord	5. Parfaitement en désaccord
3. Pas d'opinion	

		Encercler le numéro correspondant à votre réponse				
34.	Les enseignants sont très prudents et pensent à ce qu'ils vont dire; ils sont très inquiets concernant le mot juste à utiliser.	1	2	3	4	5
35.	Mes collègues connaissent beaucoup d'ennui et d'apathie dans leur travail.	1	2	3	4	5
36.	Dans les discussions en groupe, lorsque je peux, j'essaie toujours d'éviter les ennuis.	1	2	3	4	5
37.	Je n'ai à peu près aucune chance de développer ou même d'utiliser mes compétences actuelles dans mon travail.	1	2	3	4	5
38.	Je suis facilement influencé par les autres.	1	2	3	4	5
39.	Les enseignants sont plutôt froids et distants entre eux.	1	2	3	4	5
40.	À l'ITHQ, il existe peu d'occasions pour se développer et se réaliser.	1	2	3	4	5
41.	Normalement, mon groupe d'enseignants peut faire face aux exigences inusuelles qui lui sont faites.	1	2	3	4	5

1. Parfaitement d'accord	4. Assez en désaccord
2. Assez en accord	5. Parfaitement en désaccord
3. Pas d'opinion	

Encercler le numéro correspondant à votre réponse

42.	La critique «menace» mon amour propre. Je ne l'accepte pas toujours comme une occasion de me développer.	1	2	3	4	5
43.	Je peux m'affirmer et j'obtiens ce que je veux.	1	2	3	4	5
44.	Mon emploi ne me donne pas un sentiment de réussite.	1	2	3	4	5
45.	Les enseignants rencontrent rarement les normes quantitatives de performance.	1	2	3	4	5
46.	Lorsque j'éprouve de la rancoeur vis-à-vis des enseignants ou de la direction, je n'ai pas peur de la montrer.	1	2	3	4	5
47.	À l'ITHQ, nous avons peu de responsabilité reliée à notre travail.	1	2	3	4	5
48.	Il est préférable d'être populaire que d'être soi-même.	1	2	3	4	5
49.	La qualité de mon rendement au travail est généralement assez élevée.	1	2	3	4	5

1.	Parfaitement d'accord	4.	Assez en désaccord
2.	Assez en accord	5.	Parfaitement en désaccord
3.	Pas d'opinion		

		Encercler le numéro correspondant à votre réponse				
50.	La haute direction pense que le fait d'exprimer ses sentiments sur les questions de travail est aussi important que d'exprimer ses idées afin de résoudre des problèmes de travail.	1	2	3	4	5
51.	Mes collègues comptent sur la haute direction pour leur dire quoi faire.	1	2	3	4	5
52.	À l'ITHQ, nous développons souvent notre esprit de perspicacité à la suite de nos échanges interpersonnels.	1	2	3	4	5
53.	Je suis tracassé par la peur d'être inadéquat.	1	2	3	4	5
54.	Impressionner les autres est plus important que d'exprimer mes idées et sentiments.	1	2	3	4	5
55.	Nous savons que la haute direction n'acceptera jamais nos critiques et nos opinions, nous les gardons alors pour nous.	1	2	3	4	5
56.	Je suis incapable d'exprimer mes sentiments lorsque je crois qu'ils peuvent conduire à des conséquences fâcheuses.	1	2	3	4	5
57.	Comparativement aux autres directions dans les autres organisations du même genre, notre direction est beaucoup plus efficace.	1	2	3	4	5

1. Parfaitement d'accord	4. Assez en désaccord
2. Assez en accord	5. Parfaitement en désaccord
3. Pas d'opinion	

		Encercler le numéro correspondant à votre réponse				
58.	Mes collègues n'expriment pas ouvertement leurs idées entre eux.	1	2	3	4	5
59.	Il règne beaucoup de collaboration au sein de la nature humaine.	1	2	3	4	5
60.	Je n'aime pas gaspiller mes talents.	1	2	3	4	5
61.	Je détermine mes propres valeurs.	1	2	3	4	5
62.	Si quelqu'un n'exprimait pas aux collègues exactement ce qu'il ressent ou ce qu'il pense d'eux, il y aurait des répercussions désagréables.	1	2	3	4	5
63.	Mes collègues n'ont pas tellement confiance entre eux.	1	2	3	4	5
64.	Les collègues ne sont pas prêts à exprimer entre eux leurs vraies idées.	1	2	3	4	5
65.	À l'ITHQ, il y a plusieurs échanges d'information sur les événements et les situations.	1	2	3	4	5
66.	Mes collègues n'expriment pas ouvertement leurs sentiments personnels entre eux.	1	2	3	4	5

Consignes pour le retour de ce questionnaire : veuillez vous reporter au point 3 de la page 1.

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL : RÉPARTITION DES QUESTIONS PAR DIMENSIONS ET PAR CRITÈRES

1. CONFIANCE

Somme des questions des sous-dimensions "Acceptation par le groupe" et "Acceptation de soi".

1.1 Acceptation par le groupe :

Partage d'une confiance mutuelle et acceptation des personnes qui participent à la vie de groupe.

Questions : 7 - 13 - 18 - 25 - 33 - 39 - 62 - 63

1.2 Acceptation de soi :

Degré d'acceptation de soi, jugement personnel sur l'estime de soi et sur la clarté de la perception que chacun ou chacune de soi-même.

Questions : 9 - 22 - 29 - 42 - 53 - 59

2. OUVERTURE

Somme des questions des sous-dimensions "Circulation de l'information dans le groupe" et "Ouverture de soi".

2.1 Circulation de l'information dans le groupe :

Échange et traitement des idées, des impressions et des perceptions à l'intérieur d'un processus de décision réel.

Questions : 19 - 26 - 34 - 46 - 50 - 55 - 58 - 64 - 65 - 66

2.2 Ouverture de soi :

Capacité d'entrer en contact avec autrui et de communiquer en profondeur avec les autres.

Questions : 10 - 15 - 23 - 36 - 54 - 56

3. RÉALISATION

Somme des questions des sous-dimensions "Formation de buts dans le groupe" et "Réalisation de soi".

3.1 Formation de buts dans le groupe :

Détermination et réalisation de buts significatifs et pertinents pour le groupe.

Questions : 8 - 20 - 27 - 35 - 40 - 51

3.2 Réalisation de soi :

Capacité de déterminer pour soi ses attentes dans la vie, de retirer de la satisfaction à les combler et capacité d'aider les autres à le faire pour eux-mêmes.

Questions : 16 - 30 - 37 - 48 - 60 - 61

4. INTERDÉPENDANCE

Somme des questions des sous-dimensions "Dans le groupe" et "Pouvoir personnel".

4.1 Dans le groupe :

Capacité de développer des liens satisfaisants et authentiques avec tous les autres membres du groupe.

Questions : 14 - 21 - 28 - 41 - 47 - 52

4.2 Pouvoir personnel :

Habileté à développer à l'intérieur de soi un système qui permet d'exercer sa liberté personnelle et permet aux autres de faire de même.

Questions : 17 - 31 - 38 - 43

5. EFFICACITÉ

Somme des questions des sous-dimension "Personnelle" et "Organisationnelle".

5.1 Personnelle :

Perception personnelle de la satisfaction qu'on éprouve dans la réalisation de son travail, de ses tâches et dans le développement de ses habiletés et de ses compétences.

Questions : 11 - 24 - 44 - 49

5.2 Organisationnelle :

Perception personnelle de la capacité à respecter les fonctions et les activités de l'organisation tels la planification, la coordination, la délégation des tâches et l'évaluation

Questions : 12 - 32 - 45 - 57

Annexe I

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

- Répartition de la population -

1.	ENSEIGNANT OU ENSEIGNANTE DU SECONDAIRE		44
2.	ENSEIGNANT OU ENSEIGNANTE DU COLLÉGIAL		62
	Répartis dans les départements comme suit :		
	. Enseignement des langues secondes	7	
	. Enseignement des mathématiques, des sciences appliquées et de l'informatique	8	
	. Enseignement des sciences administratives	22	
	. Enseignement des sciences humaines	9	
	. Enseignement des techniques de cuisine - collégial	7	
	. Enseignement des techniques de cuisine - production	10	
	. Enseignement des techniques de cuisine - secondaire	17	
	. Enseignement des techniques de pâtisserie	11	
	. Enseignement des techniques de restaurant	15	
3.	GESTIONNAIRE OU RESPONSABLE DE PROGRAMME		5
4.	CONSEILLER OU CONSEILLÈRE PÉDAGOGIQUE		7
5.	PERSONNEL DE SECRÉTARIAT		8
		Total :	126

Annexe J

Institut de tourisme et d'hôtellerie du Québec
Direction des services pédagogiques

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

Compilation des résultats des questions sur le climat organisationnel

Références : . Jack Gibb - «T.O.R.I. Model»

. R. Sheitoyan - Thèse de doctorat, Université de Syracuse, 1977

. Adaptations par : - Sarto Lebel, ENAP, 1987
- Alain Monnier et Claude Tremblay, ITHQ, 1992

CONSIGNES

1. **À l'aide de la grille de correction de la page 2, attribuer une valeur à chacune de vos réponses** (encercler).

2. **Reporter les valeurs positives (+) et les valeurs négatives (-)** sur la grille de compilation de la page 3.

   2.1 **Additionner les sous-totaux positifs** et les reporter dans la case ombragée «Résultats positifs» du total.

   2.2 **Additionner les sous-totaux négatifs** et les reporter dans la case «Résultats négatifs» du total.

   2.3 Soustraire des résultats positifs les résultats négatifs.

3. **Signification du résultat**

   Le résultat global représente votre perception du climat organisationnel.

a)	300 à 180	. Climat de confiance . Climat d'ouverture . Climat propice à la réalisation de soi . Climat d'interdépendance
b)	180 à 0	. Climat de non-confiance . Climat de fermeture . Climat non propice à la réalisation de soi . Climat de dépendance (suffisance)

GRILLE DE CORRECTION

Encercler la valeur correspondant à chacune de vos réponses

QUESTIONS	VALEURS				
7	+5	+3	0	-3	-5
8	+5	+3	0	-3	-5
9	+5	+3	0	-3	-5
10	+5	+3	0	-3	-5
11	+5	+3	0	-3	-5
12	+5	+3	0	-3	-5
13	+5	+3	0	-3	-5
14	-5	-3	0	+3	+5
15	+5	+3	0	-3	-5
16	+5	+3	0	-3	-5
17	+5	+3	0	-3	-5
18	-5	-3	0	+3	+5
19	+5	+3	0	-3	-5
20	+5	+3	0	-3	-5
21	+5	+3	0	-3	-5
22	+5	+3	0	-3	-5
23	+5	+3	0	-3	-5
24	-5	-3	0	+3	+5
25	+5	+3	0	-3	-5
26	+5	+3	0	-3	-5
27	+5	+3	0	-3	-5
28	-5	-3	0	+3	+5
29	-5	-3	0	+3	+5
30	-5	-3	0	+3	+5
31	-5	-3	0	+3	+5
32	-5	-3	0	+3	+5
33	-5	-3	0	+3	+5
34	-5	-3	0	+3	+5
35	-5	-3	0	+3	+5
36	-5	-3	0	+3	+5
Nos DE RÉPONSES	1	2	3	4	5

QUESTIONS	VALEURS				
37	-5	-3	0	+3	+5
38	-5	-3	0	+3	+5
39	-5	-3	0	+3	+5
40	-5	-3	0	+3	+5
41	+5	+3	0	-3	-5
42	-5	-3	0	+3	+5
43	+5	+3	0	-3	-5
44	-5	-3	0	+3	+5
45	-5	-3	0	+3	+5
46	+5	+3	0	-3	-5
47	-5	-3	0	+3	+5
48	-5	-3	0	+3	+5
49	+5	+3	0	-3	-5
50	+5	+3	0	-3	-5
51	-5	-3	0	+3	+5
52	+5	+3	0	-3	-5
53	-5	-3	0	+3	+5
54	-5	-3	0	+3	+5
55	-5	-3	0	+3	+5
56	-5	-3	0	+3	+5
57	+5	+3	0	-3	-5
58	-5	-3	0	+3	+5
59	+5	+3	0	-3	-5
60	+5	+3	0	-3	-5
61	+5	+3	0	-3	-5
62	+5	+3	0	-3	-5
63	-5	-3	0	+3	+5
64	-5	-3	0	+3	+5
65	+5	+3	0	-3	-5
66	-5	-3	0	+3	+5
Nos DE RÉPONSES	1	2	3	4	5

GRILLE DE COMPILATION

QUESTION	RÉSULTAT		QUESTION	RÉSULTAT		QUESTION	RÉSULTAT	
	+	-		+	-		+	-
7			27			47		
8			28			48		
9			29			49		
10			30			50		
11			31			51		
12			32			52		
13			33			53		
14			34			54		
15			35			55		
16			36			56		
17			37			57		
18			38			58		
19			39			59		
20			40			60		
21			41			61		
22			42			62		
23			43			63		
24			44			64		
25			45			65		
26			46			66		

SOUS-TOTAL			SOUS-TOTAL			SOUS-TOTAL		
	+(1)	-(1)		+	-		+	-

(1) «+» = résultat positif «-» = résultat négatif

TOTAL	Résultats positifs :	Moins	Résultats négatifs :	=	/ 300 points

Se reporter à la page 1 pour la signification du résultat global

TABLEAUX COMPLÉMENTAIRES AUX COURBES DES RÉSULTATS DU SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL

1. Correspondance des figures et des tableaux

FIGURE (rapport)	TABLEAU (annexe K)
J	1
K	1A, 1B, 1C
L	2, 4, 5, 16, 17, 18, 19
M	2A, 2B, 2C, 4A, 4B, 4C, 5A, 5B, 5C, 16A, 16B, 16C, 17A, 17B, 17C, 18A, 18B, 18C, 19A, 19B, 19C
N	3, 8, 9
O	3A, 3B, 3C, 8A, 8B, 8C, 9A, 9B, 9C

2. Interprétation des résultats

Nombre : signifie le nombre de répondants ayant répondu à toutes les questions de la dimension ou de la sous-dimension.

Moyenne : ou score moyen, signifie la somme des points que les répondants accordent à cet énoncé, divisée par le nombre de répondants à l'énoncé.

Écart type : l'écart type est une mesure de dispersion des réponses, par rapport à la moyenne, à la fois positive et négative. Sur la "courbe normale", l'écart type ajouté ou soustrait de la moyenne balise la répartition de 2/3 des réponses.

Minimum : signifie la cote du plus bas répondant.

Maximum : signifie la cote du plus haut répondant.

TABLEAU 1
CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	74	3.2	11.2	-26.00	39.00
OUVERTURE	73	8.3	12.9	-23.00	42.00
REALISATION	74	1.1	13.3	-30.00	28.00
INTERDEPENDANCE	74	.6	8.3	-22.00	21.00
EFFICACITE	75	1.5	6.0	-10.00	18.00
TOTAL	68	13.7	36.1	-58.00	126.00

TABLEAU 1A
CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	74	1.8	8.5	-20.00	24.00
2) ACCEPT/SOI	77	1.3	7.1	-10.00	18.00
3) INFO/GRP	74	3.5	10.7	-25.00	28.00
4) OUVERT/SOI	77	5.1	7.1	-10.00	24.00
5) FORM BUTS/GRP	75	-1.2	8.3	-20.00	20.00
6) RALIS/SOI	78	2.5	7.7	-16.00	18.00
7) INTERDP/GRP	74	2.0	7.7	-21.00	17.00
8) POUVOIR PERS	79	-1.7	4.4	-10.00	10.00
9) EFFICAC PERS	75	4.8	5.8	-6.00	20.00
10) EFFICAC ORG	77	-3.3	4.4	-20.00	6.00
TOTAL	68	13.7	36.1	-58.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 1B
CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	74	1.8	8.5	-20.00	24.00
3) INFO/GRP	74	3.5	10.7	-25.00	28.00
5) FORM BUTS/GRP	75	-1.2	8.3	-20.00	20.00
7) INTERDP/GRP	74	2.0	7.7	-21.00	17.00
10) EFFICAC ORG	77	-3.3	4.4	-20.00	6.00
TOTAL	68	13.7	36.1	-58.00	126.00

TABLEAU 1C
CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
2) ACCEPT/SOI	77	1.3	7.1	-10.00	18.00
4) OUVERT/SOI	77	5.1	7.1	-10.00	24.00
6) RALIS/SOI	78	2.5	7.7	-16.00	18.00
8) POUVOIR PERS	79	-1.7	4.4	-10.00	10.00
9) EFFICAC PERS	75	4.8	5.8	-6.00	20.00
TOTAL	68	13.7	36.1	-58.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 2
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	56	2.7	11.5	-26.00	39.00
OUVERTURE	57	9.3	11.0	-14.00	32.00
REALISATION	56	.8	14.1	-30.00	28.00
INTERDEPENDANCE	55	.9	8.3	-22.00	21.00
EFFICACITE	56	1.5	5.9	-10.00	18.00
TOTAL	52	15.3	37.2	-58.00	126.00

TABLEAU 2A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	56	.9	8.2	-20.00	24.00
2) ACCEPT/SOI	57	1.8	7.7	-10.00	18.00
3) INFO/GRP	57	5.1	9.0	-25.00	23.00
4) OUVERT/SOI	57	4.2	6.8	-10.00	24.00
5) FORM BUTS/GRP	56	-1.0	8.8	-20.00	20.00
6) RALIS/SOI	58	1.8	7.8	-16.00	17.00
7) INTERDP/GRP	55	1.7	7.6	-21.00	14.00
8) POUVOIR PERS	58	-1.1	4.5	-10.00	10.00
9) EFFICAC PERS	56	5.2	6.1	-6.00	20.00
10) EFFICAC ORG	58	-3.7	4.5	-20.00	6.00
TOTAL	52	15.3	37.2	-58.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 2B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS
PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	56	.9	8.2	-20.00	24.00
5) INFO/GRP	57	5.1	9.0	-25.00	23.00
8) FORM BUTS/GRP	56	-1.0	8.8	-20.00	20.00
7) INTERDP/GRP	55	1.7	7.6	-21.00	14.00
10) EFFICAC ORG	58	-3.7	4.5	-20.00	6.00
TOTAL	52	15.3	37.2	-58.00	126.00

TABLEAU 2C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS
PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
2) ACCEPT/SOI	57	1.8	7.7	-10.00	18.00
4) OUVERT/SOI	57	4.2	6.8	-10.00	24.00
6) RALIS/SOI	58	1.8	7.8	-16.00	17.00
3) POUVOIR PERS	58	-1.1	4.5	-10.00	10.00
9) EFFICAC PERS	56	5.2	6.1	-6.00	20.00
TOTAL	52	15.3	37.2	-58.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 3
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES GESTIONNAIRES, LES CONSEILLERS ET LES SECRETAIRES PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	15	4.5	11.0	-11.00	22.00
OUVERTURE	13	4.5	19.4	-23.00	42.00
REALISATION	15	.5	9.5	-13.00	20.00
INTERDEPENDANCE	16	-.4	8.9	-21.00	21.00
EFFICACITE	16	2.1	6.2	-8.00	16.00
TOTAL	13	4.8	33.8	-32.00	78.00

TABLEAU 3A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES GESTIONNAIRES, LES CONSEILLERS ET LES SECRETAIRES PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	15	4.9	9.5	-6.00	24.00
2) ACCEPT/SOI	15	-.5	5.2	-8.00	9.00
3) INFO/GRP	14	-2.6	15.3	-18.00	28.00
4) OUVERT/SOI	15	9.3	7.0	-5.00	20.00
5) FORM BUTS/GRP	16	-3.6	4.8	-9.00	6.00
6) RALIS/SOI	15	3.9	7.8	-10.00	18.00
7) INTERDP/GRP	16	2.3	8.6	-15.00	17.00
8) POUVOIR PERS	16	-2.7	3.6	-8.00	4.00
9) EFFICAC PERS	16	4.0	4.7	-2.00	16.00
10) EFFICAC ORG	16	-1.9	3.7	-12.00	3.00
TOTAL	13	4.8	33.8	-32.00	78.00

TABLEAU 3B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES GESTIONNAIRES, LES CONSEILLERS ET LES SECRETAIRES PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	15	4.9	9.5	-6.00	24.00
) INFO/GRP	14	-2.6	15.3	-18.00	28.00
) FORM BUTS/GRP	16	-3.6	4.8	-9.00	6.00
) INTERDP/GRP	16	2.3	8.6	-15.00	17.00
0) EFFICAC ORG	16	-1.9	3.7	-12.00	3.00
TOTAL	13	4.8	33.8	-32.00	78.00

TABLEAU 3C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES GESTIONNAIRES, LES CONSEILLERS ET LES SECRETAIRES PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
) ACCEPT/SOI	15	-.5	5.2	-8.00	9.00
) OUVERT/SOI	15	9.3	7.0	-5.00	20.00
6) RALIS/SOI	15	3.9	7.8	-10.00	18.00
) POUVOIR PERS	16	-2.7	3.6	-8.00	4.00
9) EFFICAC PERS	16	4.0	4.7	-2.00	16.00
TOTAL	13	4.8	33.8	-32.00	78.00

TABLEAU 4
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES
ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	22	5.5	12.6	-11.00	39.00
OUVERTURE	22	9.9	11.6	-12.00	31.00
REALISATION	22	3.3	14.9	-21.00	28.00
INTERDEPENDANCE	21	2.0	8.8	-16.00	21.00
EFFICACITE	21	2.9	6.9	-10.00	18.00
TOTAL	20	22.5	42.2	-34.00	126.00

TABLEAU 4A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES
ENSEIGNANTS DU SECONDAIRE PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	22	3.9	8.0	-8.00	24.00
2) ACCEPT/SOI	22	1.6	7.2	-10.00	16.00
3) INFO/GRP	22	5.7	11.2	-25.00	23.00
4) OUVERT/SOI	22	4.2	5.8	-6.00	16.00
5) FORM BUTS/GRP	22	1.2	8.9	-13.00	20.00
6) RALIS/SOI	22	2.1	8.5	-15.00	17.00
7) INTERDP/GRP	21	2.8	7.5	-14.00	14.00
8) POUVOIR PERS	22	-1.0	4.4	-8.00	8.00
9) EFFICAC PERS	21	5.7	5.4	-6.00	16.00
10) EFFICAC ORG	22	-2.8	3.7	-10.00	3.00
TOTAL	20	22.5	42.2	-34.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 4B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS
DU SECONDAIRE PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	22	3.9	8.0	-8.00	24.00
) INFO/GRP	22	5.7	11.2	-25.00	23.00
) FORM BUTS/GRP	22	1.2	8.9	-13.00	20.00
) INTERDP/GRP	21	2.8	7.5	-14.00	14.00
0) EFFICAC ORG	22	-2.8	3.7	-10.00	3.00
TOTAL	20	22.5	42.2	-34.00	126.00

TABLEAU 4C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS
DU SECONDAIRE PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
) ACCEPT/SOI	22	1.6	7.2	-10.00	16.00
) OUVERT/SOI	22	4.2	5.8	-6.00	16.00
6) RALIS/SOI	22	2.1	8.5	-15.00	17.00
) POUVOIR PERS	22	-1.0	4.4	-8.00	8.00
9) EFFICAC PERS	21	5.7	5.4	-6.00	16.00
TOTAL	20	22.5	42.2	-34.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 5
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES
ENSEIGNANTS DU COLLEGIAL PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	34	.8	10.4	-26.00	18.00
OUVERTURE	35	8.9	10.7	-14.00	32.00
REALISATION	34	-.8	13.6	-30.00	22.00
INTERDEPENDANCE	34	.2	8.1	-22.00	17.00
EFFICACITE	35	.7	5.2	-9.00	12.00
TOTAL	32	10.9	33.6	-58.00	90.00

TABLEAU 5A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES
ENSEIGNANTS DU COLLEGIAL PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	34	-1.1	7.8	-20.00	22.00
2) ACCEPT/SOI	35	1.8	8.1	-10.00	18.00
3) INFO/GRP	35	4.7	7.4	-8.00	22.00
4) OUVERT/SOI	35	4.2	7.4	-10.00	24.00
5) FORM BUTS/GRP	34	-2.4	8.6	-20.00	14.00
6) RALIS/SOI	36	1.6	7.4	-16.00	13.00
7) INTERDP/GRP	34	1.1	7.6	-21.00	12.00
8) POUVOIR PERS	36	-1.2	4.7	-10.00	10.00
9) EFFICAC PERS	35	4.9	6.5	-3.00	20.00
10) EFFICAC ORG	36	-4.2	4.9	-20.00	6.00
TOTAL	32	10.9	33.6	-58.00	90.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 5B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS
DU COLLEGIAL PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	34	-1.1	7.8	-20.00	22.00
3) INFO/GRP	35	4.7	7.4	-8.00	22.00
5) FORM BUTS/GRP	34	-2.4	8.6	-20.00	14.00
7) INTERDP/GRP	34	1.1	7.6	-21.00	12.00
10) EFFICAC ORG	36	-4.2	4.9	-20.00	6.00
TOTAL	32	10.9	33.6	-58.00	90.00

TABLEAU 5C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS
DU COLLEGIAL PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
2) ACCEPT/SOI	35	1.8	8.1	-10.00	18.00
4) OUVERT/SOI	35	4.2	7.4	-10.00	24.00
6) RALIS/SOI	36	1.6	7.4	-16.00	13.00
8) POUVOIR PERS	36	-1.2	4.7	-10.00	10.00
9) EFFICAC PERS	35	4.9	6.5	-3.00	20.00
TOTAL	32	10.9	33.6	-58.00	90.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 8
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ
LES GESTIONNAIRES PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	2	-6.0		-6.00	-6.00
OUVERTURE	2	3.5	7.8	-2.00	9.00
REALISATION	2	-2.5	9.2	-9.00	4.00
INTERDEPENDANCE	3	.7	6.4	-4.00	8.00
EFFICACITE	3	8.0	8.0		16.00
TOTAL	2	1.0	12.7	-8.00	10.00

TABLEAU 8A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ
LES GESTIONNAIRES PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	2	-6.0		-6.00	-6.00
2) ACCEPT/SOI	2				
3) INFO/GRP	2	-2.5	7.8	-8.00	3.00
4) OUVERT/SOI	3	9.3	5.8	6.00	16.00
5) FORM BUTS/GRP	3	-5.7	3.5	-9.00	-2.00
6) RALIS/SOI	2	3.0	4.2		6.00
7) INTERDP/GRP	3	4.0	9.2	-6.00	12.00
8) POUVOIR PERS	3	-3.3	5.0	-8.00	2.00
9) EFFICAC PERS	3	9.0	8.2		16.00
10) EFFICAC ORG	3	-1.0	1.7	-3.00	
TOTAL	2	1.0	12.7	-8.00	10.00

TABLEAU 8B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES GESTIONNAIRES
PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	2	-6.0		-6.00	-6.00
3) INFO/GRP	2	-2.5	7.8	-8.00	3.00
5) FORM BUTS/GRP	3	-5.7	3.5	-9.00	-2.00
7) INTERDP/GRP	3	4.0	9.2	-6.00	12.00
10) EFFICAC ORG	3	-1.0	1.7	-3.00	
TOTAL	2	1.0	12.7	-8.00	10.00

TABLEAU 8C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES GESTIONNAIRES
PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
2) ACCEPT/SOI	2				
4) OUVERT/SOI	3	9.3	5.8	6.00	16.00
6) RALIS/SOI	2	3.0	4.2		6.00
8) POUVOIR PERS	3	-3.3	5.0	-8.00	2.00
9) EFFICAC PERS	3	9.0	8.2		16.00
TOTAL	2	1.0	12.7	-8.00	10.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 9
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ
LES CONSEILLERS PEDAGOGIQUES PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	7	4.9	10.3	-10.00	22.00
OUVERTURE	6	2.5	24.6	-23.00	42.00
REALISATION	7	3.3	8.2	-9.00	12.00
INTERDEPENDANCE	7	-2.6	9.5	-21.00	8.00
EFFICACITE	7	-.1	6.0	-8.00	6.00
TOTAL	6	2.8	33.7	-22.00	57.00

TABLEAU 9A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ
LES CONSEILLERS PEDAGOGIQUES PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	7	6.0	9.2	-6.00	24.00
2) ACCEPT/SOI	7	-1.1	4.5	-8.00	6.00
3) INFO/GRP	6	-5.3	17.1	-18.00	26.00
4) OUVERT/SOI	7	9.6	9.8	-5.00	20.00
5) FORM BUTS/GRP	7	-3.3	4.9	-9.00	4.00
6) RALIS/SOI	7	6.6	6.5		18.00
7) INTERDP/GRP	7	.9	9.9	-15.00	14.00
8) POUVOIR PERS	7	-3.4	2.8	-8.00	
9) EFFICAC PERS	7	3.3	3.1	-2.00	6.00
10) EFFICAC ORG	7	-3.4	4.9	-12.00	2.00
TOTAL	6	2.8	33.7	-22.00	57.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 9B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES CONSEILLERS PEDAGOGIQUES PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	7	6.0	9.2	-6.00	24.00
3) INFO/GRP	6	-5.3	17.1	-18.00	26.00
5) FORM BUTS/GRP	7	-3.3	4.9	-9.00	4.00
7) INTERDP/GRP	7	.9	9.9	-15.00	14.00
10) EFFICAC ORG	7	-3.4	4.9	-12.00	2.00
TOTAL	6	2.8	33.7	-22.00	57.00

TABLEAU 9C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES CONSEILLERS PEDAGOGIQUE PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
2) ACCEPT/SOI	7	-1.1	4.5	-8.00	6.00
4) OUVERT/SOI	7	9.6	9.8	-5.00	20.00
6) RALIS/SOI	7	6.6	6.5		18.00
8) POUVOIR PERS	7	-3.4	2.8	-8.00	
9) EFFICAC PERS	7	3.3	3.1	-2.00	6.00
TOTAL	6	2.8	33.7	-22.00	57.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 16
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DES TECHNIQUES DE CUISINE: PRODUCTION PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	4	5.0	5.9	-3.00	11.00
OUVERTURE	4	2.0	2.2		5.00
REALISATION	4	2.5	9.2	-7.00	15.00
INTERDEPENDANCE	4	-2.3	7.6	-7.00	9.00
EFFICACITE	4	-4.5	3.7	-9.00	
TOTAL	4	2.8	17.4	-11.00	28.00

TABLEAU 16A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DES TECHNIIQUES DE CUISINE: PRODUCTION PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	4	1.3	9.2	-8.00	11.00
2) ACCEPT/SOI	4	3.8	4.8		10.00
3) INFO/GRP	4	1.0	3.4	-3.00	5.00
4) OUVERT/SOI	4	1.0	2.0		4.00
5) FORM BUTS/GRP	4	3.8	8.7	-7.00	14.00
6) RALIS/SOI	4	-1.3	2.2	-4.00	1.00
7) INTERDP/GRP	4	-.8	4.7	-5.00	6.00
8) POUVOIR PERS	4	-1.5	3.3	-5.00	3.00
9) EFFICAC PERS	4	-.5	1.9	-2.00	2.00
10) EFFICAC ORG	4	-4.0	3.6	-7.00	
TOTAL	4	2.8	17.4	-11.00	28.00

TABLEAU 16B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DES TECHNIQUES DE CUISINE: PRODUCTION PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	4	1.3	9.2	-8.00	11.00
3) INFO/GRP	4	1.0	3.4	-3.00	5.00
5) FORM BUTS/GRP	4	3.8	8.7	-7.00	14.00
7) INTERDP/GRP	4	-.8	4.7	-5.00	6.00
10) EFFICAC ORG	4	-4.0	3.6	-7.00	
TOTAL	4	2.8	17.4	-11.00	28.00

TABLEAU 16C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DES TECHNIQUES DE CUISINE: PRODUCTION PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
2) ACCEPT/SOI	4	3.8	4.8		10.00
4) OUVERT/SOI	4	1.0	2.0		4.00
6) RALIS/SOI	4	-1.3	2.2	-4.00	1.00
8) POUVOIR PERS	4	-1.5	3.3	-5.00	3.00
9) EFFICAC PERS	4	-.5	1.9	-2.00	2.00
TOTAL	4	2.8	17.4	-11.00	28.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 17
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DES TECHNIQUES DE CUISINE: SECONDAIRE PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	8	1.3	11.3	-11.00	21.00
OUVERTURE	8	3.0	13.0	-12.00	26.00
REALISATION	8	6.6	14.4	-14.00	24.00
INTERDEPENDANCE	8	5.1	9.3	-8.00	21.00
EFFICACITE	7	.9	7.2	-10.00	10.00
TOTAL	7	14.4	41.7	-28.00	83.00

TABLEAU 17A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DES TECHNIIQUES DE CUISINE: SECONDAIRE PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	8	.9	9.1	-8.00	19.00
2) ACCEPT/SOI	8	.4	6.4	-10.00	8.00
3) INFO/GRP	8	.1	15.9	-25.00	20.00
4) OUVERT/SOI	8	2.9	5.8	-6.00	13.00
5) FORM BUTS/GRP	8	4.5	8.8	-10.00	14.00
6) RALIS/SOI	8	2.1	7.0	-6.00	13.00
7) INTERDP/GRP	8	6.1	7.3	-8.00	14.00
8) POUVOIR PERS	8	-1.0	5.0	-8.00	8.00
9) EFFICAC PERS	7	3.4	6.8	-6.00	14.00
10) EFFICAC ORG	8	-2.6	4.4	-10.00	2.00
TOTAL	7	14.4	41.7	-28.00	83.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 17B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DES TECHNIQUES DE CUISINE: SECONDAIRE PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	8	.9	9.1	-8.00	19.00
) INFO/GRP	8	.1	15.9	-25.00	20.00
) FORM BUTS/GRP	8	4.5	8.8	-10.00	14.00
7) INTERDP/GRP	8	6.1	7.3	-8.00	14.00
0) EFFICAC ORG	8	-2.6	4.4	-10.00	2.00
TOTAL	7	14.4	41.7	-28.00	83.00

TABLEAU 17C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DES TECHNIQUES DE CUISINE: SECONDAIRE PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
) ACCEPT/SOI	8	.4	6.4	-10.00	8.00
) OUVERT/SOI	8	2.9	5.8	-6.00	13.00
6) RALIS/SOI	8	2.1	7.0	-6.00	13.00
) POUVOIR PERS	8	-1.0	5.0	-8.00	8.00
9) EFFICAC PERS	7	3.4	6.8	-6.00	14.00
TOTAL	7	14.4	41.7	-28.00	83.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 18
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DE PATISSERIE PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	3	2.0	8.7	-8.00	8.00
OUVERTURE	3	13.3	6.8	8.00	21.00
REALISATION	3	-16.0	7.8	-21.00	-7.00
INTERDEPENDANCE	2	-2.5	.7	-3.00	-2.00
EFFICACITE	3	2.3	7.8	-4.00	11.00
TOTAL	2	-15.5	13.4	-25.00	-6.00

TABLEAU 18A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DE PATISSERIE PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	3	2.7	7.6	-6.00	8.00
2) ACCEPT/SOI	3	-.7	1.2	-2.00	
3) INFO/GRP	3	7.7	4.7	4.00	13.00
4) OUVERT/SOI	3	5.7	3.2	2.00	8.00
5) FORM BUTS/GRP	3	-10.3	3.8	-13.00	-6.00
6) RALIS/SOI	3	-5.7	10.7	-15.00	6.00
7) INTERDP/GRP	2		2.8	-2.00	2.00
8) POUVOIR PERS	3	-3.7	3.2	-6.00	
9) EFFICAC PERS	3	5.3	4.6		8.00
10) EFFICAC ORG	3	-3.0	5.6	-8.00	3.00
TOTAL	2	-15.5	13.4	-25.00	-6.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 18B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DE PATISSERIE PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	3	2.7	7.6	-6.00	8.00
) INFO/GRP	3	7.7	4.7	4.00	13.00
5) FORM BUTS/GRP	3	-10.3	3.8	-13.00	-6.00
) INTERDP/GRP	2		2.8	-2.00	2.00
0) EFFICAC ORG	3	-3.0	5.6	-8.00	3.00
TOTAL	2	-15.5	13.4	-25.00	-6.00

TABLEAU 18C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DE PATISSERIE PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
) ACCEPT/SOI	3	-.7	1.2	-2.00	
) OUVERT/SOI	3	5.7	3.2	2.00	8.00
6) RALIS/SOI	3	-5.7	10.7	-15.00	6.00
) POUVOIR PERS	3	-3.7	3.2	-6.00	
9) EFFICAC PERS	3	5.3	4.6		8.00
TOTAL	2	-15.5	13.4	-25.00	-6.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 19
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DE RESTAURANT PAR DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
CONFIANCE	12	6.5	14.7	-15.00	39.00
OUVERTURE	12	13.8	11.2	-5.00	31.00
REALISATION	12	.6	15.5	-22.00	28.00
INTERDEPENDANCE	11	2.1	9.3	-16.00	18.00
EFFICACITE	12	2.9	7.1	-5.00	18.00
TOTAL	11	29.0	46.7	-34.00	126.00

TABLEAU 19A
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT D'ENSEIGNEMENT DE RESTAURANT PAR SOUS-DIMENSIONS

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	12	4.3	8.1	-5.00	24.00
2) ACCEPT/SOI	12	2.3	8.9	-10.00	15.00
3) INFO/GRP	12	9.1	7.2	-2.00	23.00
4) OUVERT/SOI	12	4.7	8.3	-10.00	16.00
5) FORM BUTS/GRP	12	.3	8.6	-12.00	20.00
6) RALIS/SOI	12	.3	8.5	-12.00	16.00
7) INTERDP/GRP	11	1.6	8.0	-14.00	14.00
8) POUVOIR PERS	12	-.3	5.3	-8.00	10.00
9) EFFICAC PERS	12	5.9	5.8	-3.00	16.00
10) EFFICAC ORG	12	-3.0	3.1	-8.00	2.00
TOTAL	11	29.0	46.7	-34.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

TABLEAU 19B
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DE RESTAURANT PAR SOUS-DIMENSIONS ORGANISATIONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
1) ACCEPT/GRP	12	4.3	8.1	-5.00	24.00
3) INFO/GRP	12	9.1	7.2	-2.00	23.00
5) FORM BUTS/GRP	12	.3	8.6	-12.00	20.00
7) INTERDP/GRP	11	1.6	8.0	-14.00	14.00
10) EFFICAC ORG	12	-3.0	3.1	-8.00	2.00
TOTAL	11	29.0	46.7	-34.00	126.00

TABLEAU 19C
CLIMAT ORGANISATIONNEL CHEZ LES ENSEIGNANTS DU DEPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT DE RESTAURANT PAR SOUS-DIMENSIONS PERSONNELLES

	NOMBRE	MOYENNE	EC TYPE	Minimum	Maximum
2) ACCEPT/SOI	12	2.3	8.9	-10.00	15.00
4) OUVERT/SOI	12	4.7	8.3	-10.00	16.00
6) RALIS/SOI	12	.3	8.5	-12.00	16.00
8) POUVOIR PERS	12	-.3	5.3	-8.00	10.00
9) EFFICAC PERS	12	5.9	5.8	-3.00	16.00
TOTAL	11	29.0	46.7	-34.00	126.00

SONDAGE SUR LE CLIMAT ORGANISATIONNEL DANS LA
DIRECTION DES SERVICES PEDAGOGIQUES
ITHQ, MARS 1992

Annexe L

LES TYPES D'ENSEIGNANTS

L'analyse de chacune des dimensions associées

1° au niveau d'engagement et de motivation de l'enseignement

et

2° au niveau d'habileté professionnelle de l'enseignant

permettra de diagnostiquer le niveau de **maturité professionnelle** de l'enseignant par rapport à une tâche particulière.

Grâce à cette analyse, il devient possible d'identifier quatre (4) types d'enseignants selon leur niveau de maturité professionnelle à l'égard d'une tâche particulière: le type E_1, le type E_2, le type E_3 et le type E_4.

Ces différents types d'enseignants se rencontrent rarement à l'état pur dans la réalité. Chacun des types constitue un tout qui se distingue des autres. Toutefois, un enseignant pourra avoir tendance à appartenir à tel type même s'il n'a pas toutes les caractéristiques du type 1, du type 2, du type 3 ou du type 4.

L'enseignant du type E_1

Il a un faible niveau d'engagement et de motivation et un faible niveau d'habileté professionnelle.

- Il est surtout motivé par les incitations économiques.
- Il est motivé par la direction de l'école.
- Ses intérêts pour l'enseignement sont faibles.
- Il est dépendant, sa capacité d'autonomie est faible.
- Sa capacité d'adaptation aux nouvelles situations est faible: il lui est difficile d'agir de différentes manières.
- Il a une vision à court terme des choses.

. Il se préoccupe davantage de ses conditions de travail que de son accomplissement.

. Il évite de prendre des responsabilités.

. Il a un faible niveau d'engagement quant à:

- son implication auprès des élèves;
- au temps ou à l'énergie qu'il consacre aux élèves.

. Il demeure incertain si un problème survient en classe.

. Il ne sait trop ce qu'il doit faire et il a besoin d'aide pour savoir ce qu'il faut faire.

. Il possède habituellement un répertoire limité à une ou deux solutions telles que l'utilisation d'un comportement autoritaire envers les élèves sans se préoccuper s'il s'agit d'un problème relié au comportement des élèves ou d'un problème relevant des facteurs autres.

. C'est le type décrocheur.

. Il fait simplement le minimum pour conserver son emploi.

. Il est peu motivé à améliorer sa compétence.

Il ne sait pas quels changements il est nécesssaire d'apporter et il se satisfait de la même routine qu'il fait jour après jour.

. Il blâme les autres pour toute difficulté. D'après lui, ce sont les élèves, l'administration ou le milieu qui ont besoin d'aide, mais pas l'enseignant.

. Il fait le strict minimum et quitte l'école aussitôt que possible.

L'enseignant du type E_2

Il a un haut niveau d'engagement et de motivation et un faible niveau d'habiletés professionnelles .

. Il est enthousiaste, énergique et est rempli de bonnes intentions.

. Il a le souci de devenir un meilleur enseignant.

. Il est capable de motiver ses élèves.

- Il travaille très fort et, habituellement, il quitte l'école en apportant du travail à la maison.

- Ses bonnes intentions sont contrebalancées par le manque d'habiletés à réfléchir sur les problèmes et à agir d'une façon réaliste.

- Il est habituelement impliqué dans de multiples projets et activités mais il devient facilement confus, découragé et éparpillé dans des tâches irréalistes qu'il s'impose à lui même. Comme résutat, rarement cet enseignant ne complète un effort d'amélioration de l'enseignement avant d'en entreprendre un autre.

- Il a besoin de sécurité mais aussi d'appartenir à un groupe.

- Son enthousiasme au travail nécessite une motivation externe et un contrôle par la direction. En effet, il aura tendance à être plus motivé par les activités sociales de l'organisation que par sa tâche professionnelle.

- Il veut prendre des responsabilités mais il est difficilement capable de le faire.

- L'enseignant de type E_2 est motivé en grande partie par les incitations écnomiques et par les relations interpersonnelles.

L'enseignant de type E_3

L'enseignant de type E_3 a un faible niveau d'engagement et de motivation et un haut niveau d'habileté professionnelle .

- Il est motivé par des motifs sociaux, à cause de son besoin d'estime et non à cause d'un besoin d'appartenance comme le type E_2.

- Il a besoin d'être reconnu: toutefois, il trouve des défis dans son travail.

- Au niveau de la tâche, il est actif, indépendant, autonome, contrairement au type E_2, son niveau d'activité est élevé.

- Il ne veut pas prendre des responsabilités même s'il est capable de le faire.

- Cet enseignant est verbo-moteur et toujours prêt à suggérer de grandes idées sur l'amélioration de sa classe, des autres classes et de l'école en général.

- Il peut très bien analyser les conséquences, les solutions à apporter et fournir les étapes nécessaires afin de corriger les problèmes soulevés.

- Il a de la difficulté à passer à l'action.

- Il connaît ce qu'il faut faire mais ne veut pas investir du temps, de l'énergie et fournir les efforts nécessaires à la réalisation concrète des solutions.

L'enseignant de type E_4

L'enseignant de type E_4 a un haut niveau d'engagement et de motivation et un haut niveau d'habiletés professionnelles.

- C'est un véritable professionnel, il est continuellement soucieux de s'améliorer lui-même pour le mieux être des élèves et des enseignants de l'école.

- Il peut réfléchir sur les problèmes qu'il rencontre, considérer les différentes possibilités, faire un choix rationnel, développer et appliquer un plan d'action approprié.

- Sa participation ne se limite pas seulement à sa classe mais aussi à l'ensemble de l'école.

- Les autres enseignants le considèrent comme un leader informel à qui on peut demander de l'aide.

- Il s'implique activement en analysant, en contribuant à la conception et à la réalisation de tout projet intéressant qu'on lui présente.

- L'enseignant de type E_4 peut être qualifié de personne en recherche constante d'actualisation.

- Il est motivé par des besoins supérieurs de croissance et d'actualisation.
- C'est un enseignant très actif, indépendant et autonome.

- Il est capable d'agir de plusieurs façons selon que la situation l'exige.

- Il n'a pas grand besoin de soutien car il est capable de s'autodévelopper.

- Il possède une vision à long terme.

- Il est capable de se fixer des objectifs élevés qui demeurent accessibles.

- Il possède des intérêts profonds et forts.

- Il recherhe des défis, veut s'accomplir, se dépasser et être reconnu.

- C'est un enseignant qui veut prendre des responsabilités et qui est capable de le faire.

- C'est une personne qui a confiance en elle-même et qui se sent bien dans sa peau.

Source : GIRARD, L. et als. (1986), *Supervision pédagogique : une relation d'aide*, Montréal : Ministère de l'Éducation du Québec, Direction régionale de Montréal, p. 10 à 14.

LES TYPES DE SUPERVISEURS

Le type S_1

- Il fournit de l'aide à l'enseignant de façon très concrète, pratique.

- Il doit mettre l'accent sur:
  1- ce que l'enseignant doit faire;
  2- comment il doit le faire;
  3- les circonstances dans lesquelles cela devrait être fait.

- Le superviseur S_1 doit prendre l'initiative de présenter des modèles à l'enseignant qui sont applicables en classe.

- Il doit proposer et aider l'enseignant à choisir le matériel devant être utilisé.

- Il doit fournir à l'enseignant des exemples de mises en situation conforme à la démarche d'apprentissage, à la démarche évaluative et à la démarche pédagogique.

- Il doit suggérer les types de supports pédagogiques pouvant appuyer l'enseignement.

- Il doit aider l'enseignant à mettre l'accent sur ce qui est important.

- Les discussions entre le superviseur et l'enseignant devraient comprendre des exemples pratiques et des applications plutôt que de la théorie et des généralisations.

Il faudra laisser suffisamment de temps pour que les idées émises puissent être appliquées et consolidées. Un suivi est nécessaire pour l'enseignant à cette étape-ci puisque ce dernier peut manifester certaines insécurités au moment de l'application des conseils prodigués par le superviseur sinon les suggestions qui ne fonctionnent pas immédiatement risquent d'être abandonnées rapidement. Le support au moment du suivi devrait plutôt être directif car l'enseignant, à ce niveau, a besoin d'un superviseur qui lui dit ce qu'il a à faire et comment il doit le faire.

En somme, le superviseur S_1 clarifie lui-même le problème en s'appuyant sur les données recueillies, présente son point de vue, dirige le plan d'action, fait la démonstration de comportement approprié, établit les standards de performance, et fournit la motivation et le renforcement pour que l'enseignant améliore son enseignement.

Le superviseur S_1 doit avoir une **excellente expérience, une très bonne connaissance de la démarche d'apprentissage et de la démarche pédagogique.**

Le type S_2

- Le superviseur présente des choix à l'enseignant.
  - Il met l'accent non pas sur les applications particulières de ce qui s'est produit en classe mais sur la présentation globale. Les discussions qui comprennent de nombreux points de vue en relation avec les résultats devraient conduire à un rationnel du pourquoi les choses se passent ainsi.
  - Il doit laisser à l'enseignant la possibilité de participer à la planification et à l'organisation de la démarche de supervision. L'enseignant devrait partager son point de vue et son expérience de l'enseignement avec le superviseur. Ainsi l'enseignant peut développer une perspective plus large et plus complète.
  - Dans ce type de supervision, le support au suivi devrait être sous forme de collaboration. L'enseignant s'enrichit alors d'une participation active en identifiant les éléments à corriger et les solutions possibles.
  - Le superviseur S_2 présente son point de vue, questionne l'enseignant pour clarifier le domaine qui a besoin d'être amélioré, écoute attentivement, initie la solution du problème et négocie pour une solution au problème identifié.

En somme, l'enseignant et le superviseur partagent la prise de décision et établissent un contrat mutuel. Le superviseur croit ainsi en l'importance d'une collaboration entre l'enseignant et le superviseur.

Le type S_3

- La superviseur S_3 est à l'écoute de l'enseignant, l'encourage à discuter des points à améliorer, clarifie les problèmes de l'enseignant, présente des idées ou des points de vue si ils sont demandés par l'enseignant et corrobore la solution des problèmes.

- A l'intérieur de ce type de supervision, c'est l'enseignant qui détermine le plan d'action. Le superviseur postule que l'enseignant prendra la décision la plus sage et la plus responsable concernant l'amélioration de son enseignement.

- Le superviseur de type S_3 considère que l'enseignant a besoin d'un environnement qui lui permette de travailler agréablement. C'est l'enseignant qui choisit et poursuit l'approfondissement des sujets qui l'intéressent.

- Le superviseur fournit à l'enseignant les occasions qui l'aideront à développer son jugement critique et sa créativité.

- Le support ou suivi devrait être non directif, permettant ainsi à l'enseignant d'identifier lui-même les champs de travail et les standards pour réaliser ses objectifs.

Source : GIRARD, L. et als. (1986), *Supervision pédagogique : une relation d'aide*, Montréal : Ministère de l'Éducation du Québec, Direction régionale de Montréal, p. 16 à 18.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ PROFESSIONNELLE DES ENSEIGNANTS

A. DIMENSION : ENGAGEMENT ET MOTIVATION

Enseignant(e) : _____ **Département :** _____

Ce questionnaire est utilisé en regard de : ☐ **la tâche globale**

☐ **la tâche particulière :** _____

CRITÈRE		NIVEAU D'ENGAGEMENT ET DE MOTIVATION					
1.	**Volonté de prendre des responsabilités**	Très grande 6	Grande 5	Peu 4	Très peu 3	Aucune 2	Répugnant à faire 1
2.	**Désir d'accomplissement**	Très grande 6	Grande 5	Moyen 4	Petit 3	Très petit 2	Aucun 1
3.	**Niveau d'implication**	Se consacre entièrement 6	Se consacre beaucoup 5	Se consacre un peu 4	Se consacre peu 3	Ne se soucie guère 2	Insouciant 1
4.	**Tenacité**	N'abandonne jamais 6	Abandonne très rarement 5	Abandonne rarement 4	Abandonne parfois 3	Abandonne facilement 2	Abandonne très facilement 1
5.	**Initiative**	Recherche constamment de nouvelles approches 6	Recherche très souvent de nouvelles approches 5	Recherche souvent de nouvelles approches 4	Recherche rarement de nouvelles approches 3	Recherche très rarement de nouvelles approches 2	Se contente du statu quo 1
6.	**Autonomie**	Très grande 6	Grande 5	Moyenne 4	Peu 3	Très peu 2	Dépendant 1
7.	**Flexibilité**	Très grande 6	Grande 5	Moyenne 4	Petite 3	Très petite 2	Aucune 1
TOTAL EM		/42					

Annexe N

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE LA MATURITÉ PROFESSIONNELLE DES ENSEIGNANTS

B. DIMENSION : HABILETÉS PROFESSIONNELLES

Enseignant(e) : _____ **Département :** _____

Ce questionnaire est utilisé en regard de : ☐ **la tâche globale**

☐ **la tâche particulière :** _____

CRITÈRE	NIVEAU D'HABILETÉS PROFESSIONNELLES					
8. Expérience d'enseignement	Très grande 6	Grande 5	Moyenne 4	Peu 3	Très peu 2	Aucune 1
9. Connaissance de l'emploi d'enseignant	Très grande 6	Grande 5	Moyenne 4	Peu 3	Très peu 2	Aucune 1
10. Compréhension des exigences de la tâche	Très Grande 6	Grande 5	Moyenne 4	Peu 3	Très peu 2	Aucune 1
11. Capacité de prendre des responsabilités	Très grande 6	Grande 5	Moyenne 4	Peu 3	Très peu 2	Aucune 1
12. Capacité de rencontrer des échéanciers en tenant compte des partenaires de travail	Toujours 6	Très souvent 5	Régulièrement 4	Assez régulièrement 3	Quelques fois 2	Jamais 1
13. Son approche se solde par une efficacité en terme de rendement chez les élèves	Toujours 6	Très souvent 5	Régulièrement 4	Assez régulièrement 3	Quelques fois 2	Jamais 1
14. Capacité de solutionner les problèmes	Capable seul 6	Très rarement besoin d'aide 5	Parfois besoin d'aide 4	Souvent besoin d'aide 3	Très souvent besoin d'aide 2	Incapable seul 1
TOTAL HP	42					

Annexe N-2

PROCESSUS DE DÉTERMINATION DES FORCES RESTRICTIVES ET MOTRICES RELATIVES À L'IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE SUPERVISION PÉDAGOGIQUE FORMATIVE À L'ITHQ

OBJET

- Générer et sélectionner les forces défavorables et favorables, chez les enseignants, à l'implantation d'un système de supervision pédagogique formative à l'ITHQ.
- Générer une série d'actions possibles pour réduire ou éliminer les forces défavorables et augmenter l'effet positif des forces favorables.

BUT VISÉ

- Établir les conditions préalables à l'implantation harmonieuse d'un tel système :
  - Information
  - Échanges
  - Formation
  - Processus d'implantation

PROCESSUS

1. INTRODUCTION

- Mise à jour sur la supervision pédagogique (voir document de Gérard Éthier *La supervision pédagogique*)([1])

---

1. ÉTHIER, Gérard (1989), La gestion de l'excellence en éducation, Sillery : Presses de l'Université du Québec, pages 243 à 271.

- Théorie du champ de forces (K. Lewin) :

  . forces restrictives (défavorables);
  . forces motrices (favorables).

- Technique du groupe nominal (Delbecq et Van de Ven).

  «Nous devons la technique du groupe nominal à deux chercheurs américains, André Delbecq et Andrew Van de Ven respectivement professeurs à l'université du Wisconsin et de l'Ohio (Kent State). Depuis sa mise au point en 1968, la technique a connu une utilisation fréquente dans les domaines de la santé, des services sociaux, de l'éducation, de l'industrie et de l'alimentation publique.

  Cette technique (...) permet en alternance le travail individuel et la discussion de groupe selon une démarche très structurée. Sommairement, cette démarche est la suivante :

  1. Suite à une question posée par l'animateur, les participants, en silence, formulent par écrit le plus grand nombre d'opinions possible dans un laps de temps déterminé d'avance;

  2. L'animateur demande à chaque participant, à tour de rôle, de communiquer la première opinion inscrite sur sa feuille. Au fur et à mesure, il écrit cette opinion sur un tableau ou sur des feuilles mobiles grand format. On procède à autant de tours de table qu'il y a d'opinions à exprimer;

  3. Tous les énoncés bien en vue au tableau ou sur les feuilles mobiles fixées au mur, on procède à la clarification des idées les unes après les autres. Il s'agit de vérifier si tous les participants attribuent le même sens aux énoncés et s'ils comprennent la logique qui sous-tend chaque opinion;

  4. Cette discussion de groupe est suivie du vote individuel sur l'importance relative des énoncés. Les énoncés qui reçoivent le plus de votes constituent les priorités du groupe;

Pour diminuer la dispersion des votes et resserrer le consensus, on peut ajouter les deux phases facultatives suivantes :

5. Discussion des résultats du vote;

6. Deuxième et dernier vote.»([2])

Cette technique vise à éviter l'influence des autres dans un groupe de créativité ou lorsqu'il y a des choix à faire dans un groupe non homogène.

- Processus adapté pour la supervision pédagogique par Luc Girard, Paul Laurin et René A. Pouliot du MEQ([3]) (1986). Technique du groupe nominal adaptée par Alain Monnier pour les besoins de l'exercice.

- La cueillette des données sera faite à l'aide de fiches (pages O-7 à O-15).

2. TRAVAIL EN SOUS-GROUPE : SECONDAIRE ET COLLÉGIAL SÉPARÉS, TÂCHE INDIVIDUELLE :

- Étape 1 A : Génération des forces restrictives possibles.
- Étape 1 B : Sélection des cinq principales forces restrictives.
- Affichage.
- Étape 2 A : Génération des forces motrices possibles.
- Étape 2 B : Sélection des cinq principales forces motrices.
- Affichage.

---

2. AUBIN, Gabriel (1979), L'analyse institutionnelle 9 : la technique du groupe nominal appliquée à l'analyse locale des programmes de formation, Montréal : Centre d'animation, de développement et de recherche en éducation (CADRE), pages 9 et 10.

3. GIRARD, Luc, Paul LAURIN, René A. POULIOT (1986), Supervision pédagogique : une relation d'aide, MEQ : Direction régionale de Montréal, fascicule 4.

3. TRAVAIL EN GRAND GROUPE : SECONDAIRE ET COLLÉGIAL RÉUNIS, TÂCHE COMMUNE :

- Compréhension individuelle des énoncés.
- Validation des énoncés ambigus.
- Regroupement des énoncés.
- Appropriation des énoncés par le groupe.

4. TRAVAIL EN GRAND GROUPE, TÂCHE INDIVIDUELLE :

- Étape 3 A :
  - Vote préliminaire sur les énoncés des forces à retenir et sur lesquelles on peut agir de façon constructive.
  - Compilation des résultats.
  - Sélection des forces ayant obtenu les plus hauts scores. Quatorze forces restrictives et quatorze forces motrices ont été retenues en vue du vote final à l'étape 3.B.

- **TRAVAIL EN GRAND GROUPE : TÂCHE COMMUNE :**
  - Affichage des énoncés.
  - Compréhension commune.
  - Validation du texte des énoncés.
  - Appropriation des énoncés par le groupe.

- Étape 3 B : **TRAVAIL EN GRAND GROUPE, TÂCHE INDIVIDUELLE :**

  - Vote final sur les principaux énoncés des forces à retenir et sur lesquelles on peut agir de façon constructive.
  - Compilation des résultats.
  - Sélection des cinq forces restrictives et des cinq forces motrices ayant obtenu les plus hauts scores. Plusieurs ayant obtenu le même résultat, huit forces restrictives et six forces motrices ont été retenues.
  - Élimination des énoncés non retenus et enregistrement des énoncés sélectionnés.

5. TRAVAIL EN GRAND GROUPE, TÂCHE INDIVIDUELLE :

- Étape 4 : - Attribution d'une intensité ou d'une importance relative à chacune des forces sélectionnées.
  - Compilation des résultats.
- Étape 5 : - Graphique du champ de forces obtenu.

6. TRAVAIL EN GRAND GROUPE, TÂCHE INDIVIDUELLE :

- Étapes 6 et 7 : Génération d'une série d'actions possibles pouvant amenuiser ou éliminer les forces restrictives et augmenter l'effet des forces motrices sélectionnées.

7. CONCLUSION ET SUIVI

- Évaluation des deux sessions de travail.

- Suivi pour l'étude :

  Le modèle proposé par le MEQ([4]) prévoit trois autres étapes. Pour notre étude, une seule est pertinente :

  - Étape 8 «Retenir les actions les plus pertinentes en révisant les deux séries d'actions élaborées aux étapes 6 et 7» (À cette occasion, les énoncés pourront être reformulés fidèlement et d'autres énoncés pourront les enrichir).

  Les informations recueillies permettront de recommander un plan d'implantation adéquat de la supervision pédagogique.

  L'expérience vécue permettra d'élaborer des ateliers d'appropriation du modèle et de prise de conscience des impacts positifs de la supervision pédagogique formative, en tant que processus d'amélioration de la qualité de la formation.

- Transmission d'un rapport aux participants.

---

4. GIRARD, Luc, Paul LAURIN, René A. POULIOT (1986), Supervision pédagogique : une relation d'aide, MEQ : Direction régionale de Montréal, fascicule 4, p. 5.

ÉTAPE 1 A

Énumérer le plus de **forces restrictives** possible, qui vont dans le sens du maintien du statu quo et qui **constituent un obstacle** à la mise en oeuvre d'un processus de supervision pédagogique formative.

Ces forces peuvent être des facteurs personnels, des ressources humaines, physiques, techniques...

FORCES RESTRICTIVES

ÉTAPE 1 B

Identifier de façon claire, précise et concise, les **cinq (5) principales forces restrictives** qui vont dans le sens du maintien du statu quo et qui constituent un obstacle à la mise en oeuvre d'un processus de supervision pédagogique formative.

LES CINQ (5) PRINCIPALES FORCES RESTRICTIVES

- _____
  _____
- _____
  _____
- _____
  _____
- _____
  _____
- _____
  _____

ÉTAPE 2 A

Énumérez le plus de **forces motrices** possible **qui**, dans la situation actuelle, **constituent un support positif** à la mise en oeuvre d'un processus de supervision pédagogique formative.

Ces forces peuvent être des facteurs personnels, des ressources humaines, physiques, techniques...

FORCES MOTRICES

ÉTAPE 2 B

Identifier de façon claire, précise et concise, les cinq (5) **principales forces motrices qui**, dans la situation actuelle, **constituent un support positif** à la mise en oeuvre d'un processus de supervision pédagogique formative.

LES CINQ (5) PRINCIPALES FORCES MOTRICES

- _____
  _____
- _____
  _____
- _____
  _____
- _____
  _____
- _____
  _____

ÉTAPE 3 A

Parmi les forces énoncées et affichées, retenir les **forces qui semblent les plus pertinentes et sur lesquelles il est possible d'intervenir d'une façon constructive.**

Consigne : Indiquer les numéros des énoncés que vous souhaitez retenir.

FORCES SUR LESQUELLES IL EST POSSIBLE D'INTERVENIR DE FAÇON CONSTRUCTIVE			
FORCES RESTRICTIVES		FORCES MOTRICES	
N°	N°	N°	N°

ÉTAPE 3 B

Parmi les quatorze forces restrictives et les quatorze forces motrices retenues après le vote préliminaire, **sélectionner les cinq principales forces restrictives et les cinq principales forces motrices** qui semblent les plus pertinentes et sur lesquelles il est possible d'intervenir d'une façon constructive.

Consigne : Indiquer les numéros des énoncés que vous souhaitez retenir.

LES CINQ PRINCIPALES FORCES SUR LESQUELLES IL EST POSSIBLE D'INTERVENIR D'UNE FAÇON CONSTRUCTIVE	
FORCES RESTRICTIVES	**FORCES MOTRICES**

ÉTAPE 4

En utilisant un chiffre entre 1 et 5, indiquer **pour chacune des forces retenues, tant restrictives que motrices, l'intensité ou l'importance relative qui peuvent restreindre ou qui peuvent faciliter** la mise en oeuvre d'un processus de supervision pédagogique formative.

Échelle :

1. Presque pas d'effet
2. Relativement peu d'importance
3. Importance moyenne
4. Facteur important
5. Facteur très important

Consigne : Indiquer le numéro des forces retenues, et pour chacune, encercler le chiffre correspondant à l'intensité ou à l'importance que vous lui attribuez.

INTENSITÉ OU IMPORTANCE RELATIVE											
DES CINQ FORCES RESTRICTIVES						DES CINQ FORCES MOTRICES					
N° de la force	→					N° de la force	→				
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5

ÉTAPE 6

Pour chaque force restrictive retenue, énumérer une série d'actions qui peuvent être entreprises, **pour réduire ou éliminer ces forces**, en vue de la mise en oeuvre d'un processus de supervision pédagogique formative.

Consigne : Indiquer, en regard du numéro de chaque force retenue, les actions proposées.

FORCES RESTRICTIVES : ÉNUMÉRATION DES ACTIONS POSSIBLES

No de la force	

ÉTAPE 7

Pour chaque force motrice retenue, énumérer une série d'actions qui pourraient être entreprises, **pour augmenter l'effet positif de ces forces**, lors de la mise en oeuvre d'un processus de supervision pédagogique formative.

Consigne : Indiquer, en regard du numéro de chaque force retenue, les actions proposées.

FORCES MOTRICES : ÉNUMÉRATION DES ACTIONS POSSIBLES

No de la force	

RÔLES MAJEURS DÉVOLUS À L'ENSEIGNANT OU À L'ENSEIGNANTE

Les cinq rôles majeurs de l'enseignant ou de l'enseignante sont :

1. Leader d'instruction
2. Leader d'interaction sociale
3. Promoteur de la santé mentale
4. Informateur
5. Éducateur professionnel

Source : Girard (1986), fascicule 8, p. 65 à 67 et 83.

Une étude menée à Cincinnati en 1974 s'est penché sur les rôles majeurs dévolus à l'enseignant:

Rôle 1: un leader d'instruction: des connaissances, un savoir et une préparation dans le champ de spécialisation, l'emploi de méthodes, de techniques et de ressources appropriées. L'enseignant comprend et applique les principes psychologiques avec facilité. L'enseignant favorise un apprentissage par l'environnement, orienté vers le succès de chaque élève.

- il planifie habilement pour créer une situation effective d'apprentissage;
- il individualise son enseignement de façon appropriée car le rythme d'apprentissage varie selon plusieurs facteurs;
- il motive l'élève facilitant ainsi son accomplissement académique et social;
- il facilite le développemnt intellectuel;
- il facilite l'acquisition d'habiletés motrices;
- il utilise des techniques efficaces de renforcement;
- il utilise correctement les évaluations des apprentissages pour en améliorer la qualité;
- il comprend et applique de sains principes d'apprentissage.

Rôle 2: un leader d'interaction sociale: rapport avec les élèves, relations interpersonnelles en classe, prévision des expériences appropriées de succès pour chaque élève:

- il établit une atmosphère démocratique dans sa classe;
- il guide également les interactions efficacement;
- il ajuste les activités d'interactions sociales aux normes du groupe;
- il adapte les activités de classe de l'élève qui est marginal en termes d'habiletés sociales;
- il facilite le développement du caractère moral et de la conduite morale.

Rôle 3: un promoteur du développement de la santé mentale: il emploie des techniques appropriées, des ressources dans la communauté-école; dans la résolution de problèmes, il maintient un environnement positif d'apprentissage:

- promoteur;
- il reconnaît les symptômes, les difficultés d'adaptation;
- il réduit les niveaux d'anxiété;
- il apporte une aide appropriée pour améliorer les habiletés faibles;
- il emploie adéquatement les méthodes d'enseignement et d'autres techniques si nécessaire.

Rôle 4: **un informateur:** aux parents et aux collègues, il présente une image positive comme agent d'éducation, il fournit une information, actuelle, adéquate, concernant les programmes d'études:

- il communique l'information et les suggestions aux parents et à ses collègues concernant le développement social et émotif de ses élèves.

Rôle 5: **un éducateur professionnel doit posséder des caractéristiques comportementales personnelles et professionnelles reliées au succès de sa performance au travail.** Tous les membres doivent contribuer au bon fonctionnement de l'élève en assumant des responsabilités autres que celle d'enseignant, en se conduisant d'une façon appropriée et en développant des relations professionnelles positives.

Le tableau qui suit illustre ces cinq rôles majeurs dévolus à l'enseignant.

PROFIL DES HABILETÉS ET RÔLES DE L'ENSEIGNANT

	HABILETÉS	RÔLES: LEADER D'INSTRUCTION	LEADER D'INTERACTION SOCIALE	PROMOTEUR DE LA SANTÉ MENTALE	INFORMATEUR	ÉDUCATEUR PROFESSIONNEL
HABILETÉS INTERPERSONNELLES	. Établir et maintenir des relations positives avec les pairs.		X	X	X	X
	. Établir et maintenir des relations positives avec les élèves.		X	X	X	X
	. Établir et maintenir des relations positives avec les parents.		X	X	X	X
	. Établir une interaction verbale positive avec les élèves.		X	X	X	X
	. Animer.		X	X	X	X
HABILETÉS PROFESSIONNELLES	. Susciter et maintenir l'intérêt, la curiosité intellectuelle.	X			X	
	. Appliquer les données de la psychologie aux stratégies d'enseignement.	X		X		
	. Adapter aux besoins des élèves les stratégies d'enseignement et de formation.	X		X		
	. Dépister et corriger les difficultés mineures d'apprentissage.	X		X		
	. Voir et comprendre les progrès, les changements des élèves.	X				
	. Respecter les différences individuelles des élèves dans un groupe.	X				X
HABILETÉS ADMINISTRATIVES	. Planifier des activités de formation et d'apprentissage					X
	. Exécuter et faire exécuter des activités programmées.					X
	. Superviser des activités individuelles et de groupe.					X
	. Évaluer la planification et l'exécution.					X

Annexe Q

OBJETS ET CRITÈRES DE SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

Cette grille des manifestations d'un enseignement de qualité peut être mise en lien avec l'annexe R, relative aux rôles et responsabilités des superviseurs, mais aussi avec l'annexe U relative aux activités actuelles de supervision à l'ITHQ, grâce à la numérotation des objets et des critères, mais aussi grâce à l'identification des superviseurs en regard de chaque énoncé.

OBJETS DE LA SUPERVISION PÉDAGOGIQUE

1. Connaissance des programmes d'études, des guides et des politiques institutionnelles relatives à la pédagogie.

2. Planification pédagogique

3. Démarche pédagogique :

   3.1 Apprentissages (activités de l'élève)

   3.2 Enseignement (activités de l'enseignant ou de l'enseignante)

   3.3 Évaluation des apprentissages

4. Relation de l'enseignant ou de l'enseignante avec :

   4.1 les élèves

   4.2 les pairs

   4.3 les superviseurs

Légende

DE = Directeur ou directrice de l'enseignement
CP = Conseiller ou conseillère pédagogique
U = Unité de supervision : pairs
API = Aide pédagogique individuel

OBJET DE SUPERVISION : 1. CONNAISSANCE DES PROGRAMMES D'ÉTUDES, DES GUIDES ET DES POLITIQUES INSTITUTIONNELLES RELATIVES À LA PÉDAGOGIE

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
1.1	Possession des documents : programmes d'études, guides et politiques institutionnelles	DE
1.2	Connaissance des buts et des objectifs généraux des programmes	CP
1.3	Distinction entre objectif de comportement et objectif de situation	CP
1.4	Repérage des objectifs de premier et de second niveau	CP
1.5	Connaissance du vocabulaire spécifique aux programmes d'études et aux guides	CP
1.6	Connaissance des orientations du projet éducatif de l'ITHQ	DE
1.7	Connaissance des règlements et procédures pédagogiques de l'ITHQ	DE
1.8	Connaissance de la politique d'évaluation des apprentissages de l'ITHQ	DE
1.9	Connaissance de la politique du français à l'ITHQ	DE
1.10	Connaissance de la méthodologie générale des études préconisée à l'ITHQ	DE

OBJET DE SUPERVISION : 2. PLANIFICATION PÉDAGOGIQUE

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
2.1	Agencement logique et séquentiel des objectifs d'apprentissage et de l'évaluation	CP
2.2	Répartition du temps d'enseignement et de celui consacré à l'évaluation conformément aux prescriptions ministérielles et institutionnelles	CP
2.3	Production d'un plan de cours selon les normes institutionnelles	DE
2.4	Analyse systématique des plans de cours	CP
2.5	Préparation de scénarios d'enseignement (plans de leçon) : - organisation pédagogique (éléments de connaissance, démonstrations et exercices, activités d'apprentissage, tâche des élèves) - organisation des objets didactiques (outils, matériel didactique, matière première, volumes et documents pédagogiques)	CP
2.6	Concertation avec les pairs (méthodes, standards, normes communes)	U

Légende

DE = Directeur ou directrice de l'enseignement
CP = Conseiller ou conseillère pédagogique
U = Unité de supervision : pairs
API = Aide pédagogique individuel

OBJET DE SUPERVISION : 2. PLANIFICATION PÉDAGOGIQUE (suite)

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
2.7	Recours au support des pairs ou des conseillers pédagogiques	U
2.8	Mesures d'appui, activités de récupération ou d'enrichissement	CP

OBJET DE SUPERVISION : 3. DÉMARCHE PÉDAGOGIQUE

3.1 Apprentissages (activités de l'élève)

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
3.1.1	Application du processus d'apprentissage sous-jacent aux programmes d'études : - préparation de l'expérience - vécu et expérience - signification de l'expérience	CP
3.1.2	Respect du rythme et des différents modes d'apprentissage des élèves	U
3.1.3	Pertinence des modes d'apprentissage privilégiés : - information (orale et écrite) - démonstration (directe et indirecte) - expérience et action	U
3.1.4	Visée systématique des trois types de résultats : - acquisition de connaissances (savoir) - développement d'habiletés (savoir-faire) - développement d'attitudes (savoir-être)	CP

Légende

DE = Directeur ou directrice de l'enseignement
CP = Conseiller ou conseillère pédagogique
U = Unité de supervision : pairs
API = Aide pédagogique individuel

3.2 Enseignement (activités de l'enseignant ou de l'enseignante)

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
3.2.1	Application du curriculum effectif institutionnel	DE
3.2.2	Information donnée aux élèves sur le contenu du plan de cours et discussions sur les attentes réciproques	U
3.2.3	Organisation des modes de fonctionnement de la classe (sous-groupes, équipes)	U
3.2.4	Direction, assistance et encadrement des élèves en ateliers lors des travaux scolaires et lors des présentations orales en classe	U
3.2.5	Pratique de la pédagogie de la maîtrise	CP
3.2.6	Principes pédagogiques appuyés sur : - la motivation de l'élève - l'initiative et l'engagement actif de l'élève - la régulation de l'expérience de l'élève - la pratique de l'éloge et de la reconnaissance du succès	U
3.2.7	Actualisation des méthodes pédagogiques	U
3.2.8	Actualisation des connaissances et habiletés relatives à la matière enseignée	U
3.2.9	Types et moyens de communication utilisés avec les élèves	U
3.2.10	Connaissance et utilisation du matériel didactique, des médias et des techniques éducatives appropriés et disponibles à l'ITHQ	U
3.2.11	Utilisation des volumes et des documents pédagogiques obligatoires	DE

3.3 Évaluation des apprentissages

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
3.3.1	Maîtrise des concepts d'évaluation formative et sommative et de celui de l'évaluation critérielle	CP
3.3.2	Application et intégration à la démarche d'apprentissage de la démarche évaluative décrite dans les guides d'évaluation en classe	CP
3.3.3	Application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et du concept de la pédagogie de maîtrise	CP
3.3.4	Utilisation d'instruments variés d'évaluation pédagogique	U

Légende

DE = Directeur ou directrice de l'enseignement
CP = Conseiller ou conseillère pédagogique
U = Unité de supervision : pairs
API = Aide pédagogique individuel

3.3 Évaluation des apprentissages (suite)

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
3.3.5	Adéquation des examens avec les programmes d'études et les guides ainsi qu'avec les intentions d'évaluation	CP
3.3.6	Diagnostics ponctuels des forces et des faiblesses des élèves	U
3.3.7	Rétroinformation aux élèves et mesures d'appui, de récupération ou d'enrichissement au fur et à mesure	U
3.3.8	Application des mécanismes d'aide aux élèves en difficulté d'apprentissage	API

OBJET DE SUPERVISION : 4. RELATION DE L'ENSEIGNANT OU DE L'ENSEIGNANTE AVEC LES ÉLÈVES, AVEC LES PAIRS ET AVEC LES SUPERVISEURS

N° DE CRITÈRE	CRITÈRES DE SUPERVISION	SUPERVISEUR(E)
4.1	Attitude d'accueil, d'écoute, de compréhension et de respect à l'égard des élèves	U
4.2	Maintien d'une discipline et d'un climat, agréable et détendu, propices aux apprentissages en classe	U
4.3	Création d'un environnement riche et stimulant pour l'élève	U
4.4	Adaptation aux caractéristiques socio-économiques et culturelles du milieu de vie de l'élève	U
4.5	Attitudes et comportements en classe appropriés à la fonction d'enseignant et au métier enseigné : - langage verbal et non-verbal - tenue vestimentaire en accord avec les normes du métier enseigné et les règles de l'ITHQ	U
4.6	Qualité de la relation maître-élève	U
4.7	Qualité de la relation avec les pairs	U
4.8	Coopération avec les superviseurs	DE

REGROUPEMENT DES OBJETS ET DES CRITÈRES DE SUPERVISION PAR TYPES DE SUPERVISEURS

Les tableaux qui suivent reproduisent les objets et les critères de supervision, numérotés tels que présentés à l'annexe Q répartis, par types de superviseurs. La colonne «intrants» signifie les sources potentielles permettant la cueillette des données relatives au critère de supervision concerné par les enseignants et par les superviseurs. L'intrant peut être aussi un élément déclencheur du processus de supervision par rapport à un ou plusieurs critères de supervision. Ces intrants ne sont pas exclusifs, les professeurs et les superviseurs pourraient en identifier d'autres.

Ces tableaux peuvent être mis en lien avec ceux de l'annexe U, relative aux activités actuelles de supervision à l'ITHQ.

SUPERVISEUR(E) : Directeur ou directrice de l'enseignement

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
1. Connaissance des programmes d'études, des guides et des politiques institutionnelles relatives à la pédagogie	1.1 Possession des documents : programmes d'études, guides et politiques institutionnelles	. Plan de cours . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Secrétaire . Directeur ou directrice de l'enseignement
	1.6 Connaissance des orientations du projet éducatif de l'ITHQ	. Supervisé(e) . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Directeur ou directrice des services pédagogiques . Membres du Comité du projet éducatif . Enseignants . Élèves
	1.7 Connaissance des règlements et procédures pédagogiques de l'ITHQ	. Supervisé(e) . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Directeur ou directrice des services pédagogiques . Enseignants . Registrariat . Aides pédagogiques individuels . Élèves
	1.8 Connaissance de la politique d'évaluation des apprentissages de l'ITHQ	. Plan de cours . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Scénarios d'enseignement . Grilles d'évaluation . Élèves
	1.9 Connaissance de la politique du français à l'ITHQ	. Plan de cours . Conseillers pédagogiques . Chef de département . Directeur ou directrice de l'enseignement . Directeur ou directrice des services pédagogiques . Enseignants . Le Tremplin . Élèves
	1.10 Connaissance de la méthodologie générale des études préconisée à l'ITHQ	. Plan de cours . Conseillers pédagogiques . Chef de département . Directeur ou directrice de l'enseignement . Directeur ou directrice des services pédagogiques . Enseignants . Le Tremplin . Élèves

SUPERVISEUR(E) : Directeur ou directrice de l'enseignement

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
2. Planification pédagogique	2.3 Production d'un plan de cours selon les normes institutionnelles	. Directeur ou directrice de l'enseignement . Secrétaire . Conseillers pédagogiques
3. Démarche pédagogique		
3.2 Enseignement (activités de l'enseignant ou de l'enseignante)	3.2.1 Application du curriculum effectif institutionnel	. Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Enseignants . Curriculum effectif institutionnel . Plan de cours
	3.2.11 Utilisation des volumes et des documents pédagogiques obligatoires	. Élèves . Supervisé(e) . Plan de cours . Conseillers pédagogiques . Chef de département . Enseignants . Directeur ou directrice de l'enseignement
4. Relation de l'enseignant ou de l'enseignante avec les élèves, avec les pairs et avec les superviseurs	4.8 Coopération avec les superviseurs	. Supervisé(e) . Superviseurs

SUPERVISEUR(E) : Conseiller ou conseillère pédagogique

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
1. Connaissance des programmes d'études, des guides et des politiques institutionnelles relatives à la pédagogie	1.2 Connaissance des buts et des objectifs généraux des programmes	. Plan de cours . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Scénarios d'enseignement . Élèves
	1.3 Distinction entre objectif de comportement et objectif de situation	. Plan de cours . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Scénarios d'enseignement . Grilles d'évaluation . Élèves
	1.4 Repérage des objectifs de premier niveau et de second niveau	. Plan de cours . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Scénarios d'enseignement . Grilles d'évaluation . Élèves
	1.5 Connaissance du vocabulaire spécifique aux programmes d'études et aux guides	. Plan de cours . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Scénarios d'enseignement . Grilles d'évaluation . Élèves

SUPERVISEUR(E) : Conseiller ou conseillère pédagogique

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
2. Planification pédagogique	2.1 Agencement logique et séquentiel des objectifs d'apprentissage et de l'évaluation	. Programmes d'études et guides . Plan de cours . Scénarios d'enseignement . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Enseignants . Directeur ou directrice de l'enseignement . Supervisé(e)
	2.2 Répartition du temps d'enseignement et de celui consacré à l'évaluation conformément aux prescriptions ministérielles et institutionnelles	. Programmes d'études et guides . Plan de cours . Scénarios d'enseignement . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Enseignants . Directeur ou directrice de l'enseignement . Supervisé(e)
	2.4 Analyse systématique des plans de cours	. Programmes d'études et guides . Politiques, règlements et procédures institutionnelles . Chef de département . Enseignants . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Élèves . Supervisé(e)
	2.5 Préparation de scénarios d'enseignement (plan de leçon) : . organisation pédagogique (éléments de connaissance, démonstrations et exercices, activités d'apprentissage, tâche des élèves) . organisation des objets didactiques (outils, matériel didactique, matière première, volumes et documents pédagogiques)	. Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Enseignants . Programmes d'études et guides . Politiques et normes départementales . Service de la technologie éducative
	2.8 Mesures d'appui, activités de récupération ou d'enrichissement	. Plan de cours . Scénarios d'enseignement . Programmes d'études et guides . Aides pédagogiques individuels . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Chef de département . Enseignants . Élèves

SUPERVISEUR(E) : Conseiller ou conseillère pédagogique

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
3. Démarche pédagogique		
3.1 Apprentissage (activités de l'élève)	3.1.1 Application du processus d'apprentissage sous-jacent aux programmes d'études : - préparation de l'expérience - vécu et expérience - signification de l'expérience	. Plan de cours . Programmes d'études et guides . Scénarios d'enseignement . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Enseignants . Observation en classe (supervision clinique) . Élèves
	3.1.4 Visée systématique des trois types de résultats : - acquisition de connaissances (savoir) - développement d'habiletés (savoir-faire) - développement d'attitudes (savoir-être)	. Plan de cours . Supervisé(e) . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Enseignants . Grilles d'évaluation . Élèves
3.2 Enseignement (activités de l'enseignant ou de l'enseignante)	3.2.5 Pratique de la pédagogie de maîtrise	. Plan de cours . Scénarios d'enseignement . Grilles d'évaluation . Supervisé(e) . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Observation en classe
3.3 Évaluation des apprentissages	3.3.1 Maîtrise des concepts d'évaluation formative et sommative et de celui de l'évaluation de type critérié	. Supervisé(e) . Conseillers pédagogiques . Chef de département . Enseignants . Plan de cours . Scénarios d'enseignement . Programmes d'études et guides
	3.3.2 Application et intégration à la démarche d'apprentissage de la démarche évaluative décrite dans les guides d'évaluation en classe	. Supervisé(e) . Conseillers pédagogiques . Chef de département . Enseignants . Plan de cours . Scénarios d'enseignement . Programmes d'études et guides

SUPERVISEUR(E) : Conseiller ou conseillère pédagogique

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
3. Démarche pédagogique		
3.3 Évaluation des apprentissages (suite)	3.3.3 Application de la politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages et du concept de la pédagogie de maîtrise	. Supervisé(e) . Conseillers pédagogiques . Chef de département . Enseignants . Politique institutionnelle d'évaluation des apprentissages . Grilles d'évaluation . Scénarios d'enseignement . Plan de cours . Élèves (application de la politique)
	3.3.5 Adéquation des examens avec les programmes d'études et les guides ainsi qu'avec les intentions d'évaluation	. Examens . Supervisé(e) . Élèves . Programmes d'études et guides . Observation en classe (examens pratiques) . Grilles d'évaluation sommative . Plan de cours

SUPERVISEUR(E) : Unité de supervision

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
2. Planification pédagogique	2.5 Concertation avec les pairs (méthodes, standards, normes communes)	. Supervisé(e) . Chef de département . Enseignants . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Élèves
	2.6 Recours au support des pairs ou des conseillers pédagogiques	. Supervisé(e) . Chef de département . Enseignants . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement . Élèves
3. Démarche pédagogique		
3.1 Apprentissage (activités de l'élève)	3.1.2 Respect du rythme et des différents modes d'apprentissage des élèves	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe
	3.1.3 Pertinence des modes d'apprentissage privilégiés : - information (orale et écrite) - démonstration (directe et indirecte) - expérience et action	. Élèves . Supervisé(e) . Plan de cours . Observation en classe
3.2 Enseignement (activités de l'enseignant ou de l'enseignante)	3.2.2 Information donnée aux élèves sur le contenu du plan de cours et discussions sur les attentes réciproques	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe
	3.2.3 Organisation des modes de fonctionnement de la classe (sous-groupes, équipes)	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe . Scénarios d'enseignement
	3.2.4 Direction, assistance et encadrement des élèves en ateliers lors des travaux scolaires et lors des présentations orales en classe	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe . Clients (service de table)
	3.2.6 Principes pédagogiques appuyés sur : - la motivation de l'élève - l'initiative et l'engagement actif de l'élève - la régulation de l'expérience de l'élève - la pratique de l'éloge et de la reconnaissance du succès	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe

SUPERVISEUR(E) : Unité de supervision

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
3. Démarche pédagogique		
3.2 Enseignement (activités de l'enseignant ou de l'enseignante (suite)	3.2.7 Actualisation des méthodes pédagogiques	. Plan de cours . Scénarios d'enseignement . Supervisé(e) . Observation en classe . Élèves . Chef de département . Enseignants . Superviseurs
	3.2.8 Actualisation des connaissances et habiletés relatives à la matière enseignée	. Superviseurs . Élèves . Supervisé(e) . Enseignants . Chef de département . Scénarios d'enseignement . Épreuves ministérielles et locales . Documentation institutionnelle
	3.2.9 Types et moyens de communication utilisés avec les élèves	. Superviseurs . Élèves . Supervisé(e) . Scénarios d'enseignement . Observation en classe . Clients (service de table)
	3.2.10 Connaissance et utilisation du matériel didactique, des médias et des techniques éducatives appropriés et disponibles à l'ITHQ	. Élèves . Supervisé(e) . Scénarios d'enseignement . Observation en classe . Service de la technologie éducative . Chef de département . Enseignants
3.3 Évaluation des apprentissages	3.3.4 Utilisation d'instruments variés d'évaluation pédagogique	. Examens . Supervisé(e) . Élèves . Grilles et instruments d'évaluation . Plan de cours . Chef de département . Enseignants . Observation en classe
	3.3.6 Diagnostics ponctuels des forces et des faiblesses des élèves	. Supervisé(e) . Élèves . Observation en classe . Scénarios d'enseignement

SUPERVISEUR(E) : Unité de supervision

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
3. Démarche pédagogique 3.3 Évaluation des apprentissages (suite)	3.3.7 Rétroinformation aux élèves et mesures d'appui, de récupération ou d'enrichissement au fur et à mesure	. Supervisé(e) . Élèves . Observation en classe . Scénarios d'enseignement . Plan de cours . Aides pédagogiques individuels
4. Relation de l'enseignant ou de l'enseignante avec les élèves, avec les pairs et avec les superviseurs	4.1 Attitude d'accueil, d'écoute, de compréhension et de respect à l'égard des élèves	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe
	4.2 Maintien d'une discipline et d'un climat, agréable et détendu, propices aux apprentissages en classe	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe
	4.3 Création d'un environnement riche et stimulant pour l'élève	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe . Scénarios d'enseignement
	4.4 Adaptation aux caractéristiques socio-économiques et culturelles du milieu de vie de l'élève	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe . Aides pédagogiques individuels . Directeur ou directrice de l'enseignement
	4.5 Attitudes et comportements en classe appropriés à la fonction d'enseignant et au métier enseigné : - langage verbal et non-verbal - tenue vestimentaire en accord avec les normes du métier enseigné et les règlements de l'ITHQ	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe . Chef de département . Enseignants . Superviseurs
	4.6 Qualité de la relation maître-élève	. Élèves . Supervisé(e) . Observation en classe . Aides pédagogiques individuels
	4.7 Qualité de la relation avec les pairs	. Supervisé(e) . Enseignants . Chef de département . Conseillers pédagogiques . Directeur ou directrice de l'enseignement

SUPERVISEUR(E) : Aide pédagogique individuel(le) (conseiller ou conseillère aux élèves)

OBJETS	CRITÈRES DE SUPERVISION	INTRANTS
3. Démarche pédagogique		
3.3 Évaluation des apprentissages	3.3.8 Application des mécanismes d'aide aux élèves en difficulté d'apprentissage	. Élèves . Supervisé(e) . Aides pédagogiques individuels . Directeur ou directrice de l'enseignement . Conseillers pédagogiques

BANQUE D'ITEMS POUR L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE L'ENSEIGNEMENT

Pour faciliter la tâche de ceux qui auront à rédiger des énoncés précis, nous proposons ci-dessous une structure de thèmes et de sous-thèmes susceptibles de servir de point d'appui aux énoncés qui seront formulés.

1. La mission de l'école

- la formation de base;
- la réussite et la persévérance scolaire;
- les élèves doués et talentueux;
- les caractéristiques des élèves qui ne profitent pas suffisamment de leur passage à l'école;
- les caractéristiques du milieu scolaire;
- le rôle de l'école compte tenu des conditions de vie actuelles et futures des jeunes.

2. Les univers des jeunes

- leurs perceptions de l'école;
- leurs opinions face aux services éducatifs à l'école;
- leurs valeurs morales, sociales, politiques et religieuses;
- leurs inquiétudes fondamentales;
- leurs projets;
- leurs habitudes et les intérêts culturels;
- les jeunes et la diversité des cultures;
- les modèles transmis aux jeunes par le monde adulte.

3. La conception de l'élève

- les éléments déterminants de la démarche d'apprentissage;
- les mécanismes de croissance et de maturation;
- les données de la psychologie cognitive et de la psychologie du développement;
- les paramètres d'une conception opératoire du développement de l'élève à l'école;
- l'état des croyances vis-à-vis le potentiel de chaque élève.

4. La démarche d'apprentissage

- les éléments déterminants de la démarche d'apprentissage;
- le cheminement vécu par l'élève en situation d'apprentissage;
- les contenus sur lesquels l'intellect exerce ses opérations en situation d'apprentissage;
- les temps forts d'une démarche d'apprentissage;
- les styles d'apprentissage;
- les résultats de l'expérience d'apprentissage en terme de savoir, savoir-faire et savoir être;
- les modes d'apprentissage ou les différentes façons d'apprendre;
- les blocages possibles en situation d'apprentissage;
- la démarche évaluative comme partie intégrante de la démarche d'apprentissage.

5. La démarche pédagogique

- les facteurs qui influencent l'élève dans sa démarche d'apprentissage;
- la nature de l'acte pédagogique à privilégier pour atteindre les objectifs fixés dans les programmes d'études;
- l'éventail des modèles pédagogiques qui s'offrent aux éducateurs;
- les types d'évaluation qui apportent une aide significative dans la démarche d'apprentissage des élèves;
- les traits-types d'une pédagogie interventionniste;
- les stratégies et les procédures d'activation du développement des élèves;
- la participation des élèves à l'organisation des activités d'apprentissage;
- le rôle de l'enseignant et les caractéristiques de sa tâche;
- les différentes modalités de formation des groupes d'élèves;
- les modes d'organisation de l'enseignement:
  . la monodisciplinarité,
  . la pluridisciplinarité,

  - . l'intradisciplinarité,
  - . l'interdisciplinarité,
  - . la transdisciplinarité;
- l'adaptation de l'enseignement;
- les applications pédagogiques de l'ordinateur.

6. Les programmes d'études

- la démarche disciplinaire;
- les orientations générales et l'esprit;
- les fondements;
- structure, contenu et objectifs d'apprentissage;
- la répartition des contenus d'apprentissage.

7. Le matériel didactique

- les caractéristiques;
- les fonctions;
- les critères de choix;
- le matériel informatisé.

8. La planification pédagogique

- la planification institutionnelle;
- la planification de classe;
  - . planification annuelle,
  - . planification de séquence,
  - . plan de cours,
- le bulletin descritif;
- les communications aux parents.

Source : GIRARD et als (1986), *Supervision pédagogique : une relation d'aide*, Montréal, MEQ, fascicule 5, p. 7 à 9.

Annexe T

ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT PAR LES ÉLÈVES

Cette annexe comprend trois parties :

- Guide d'information et d'administration d'un questionnaire d'évaluation de l'enseignement par les élèves

- Questionnaire d'évaluation de l'enseignement par les élèves

- Guide de compilation et d'analyse des données du questionnaire d'évaluation de l'enseignement par les élèves

GUIDE D'INFORMATION ET D'ADMINISTRATION D'UN QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT PAR LES ÉLÈVES

Claude Tremblay
Conseiller pédagogique
Mars 1993

PLAN DU GUIDE

Pages

- Avant-propos 3
- Position du problème 4
- Définition de l'enseignement 5
- Objectifs du questionnaire 6
- Cadre du questionnaire 7
- Administration du questionnaire 8
  - Avant l'administration
  - Au moment de l'administration
  - Après l'administration

Note

Dans le présent document, le générique masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte. Selon les circonstances, il désigne aussi bien les femmes que les hommes.

AVANT-PROPOS

Le présent document fournit les renseignements sur la nature et l'utilisation du questionnaire d'évaluation de l'enseignement par les élèves. Il constitue un instrument d'analyse de la perception que les élèves ont du fonctionnement de diverses activités qui se déroulent en classe ou dans une salle de cours.

Ce questionnaire permet de dégager les éléments significatifs du vécu des élèves en classe. Il s'inscrit dans une démarche d'analyse qui vise l'amélioration de la qualité de l'enseignement.

Ce questionnaire ne permet pas d'analyser l'organisation pédagogique et la structure administrative de l'institution.

POSITION DU PROBLÈME

À part de l'enseignant et de son superviseur, la seule autre source susceptible de fournir au professeur une information pertinente sur ses interventions en classe est le groupe d'élèves avec lequel il travaille. D'ailleurs, c'est la seule source d'information qui est continuellement présente en classe. Il devient donc indispensable, sinon des plus utiles, d'interroger ses élèves sur les différents rôles joués par le professeur en classe.

Une question se pose, l'élève est-il capable de nous donner cette information et quelle est la validité de ce jugement?

De nombreuses études faites aux États-Unis comme au Canada en font foi. Au Canada, rappelons-nous les études faites auprès des étudiants sur les caractéristiques d'un bon professeur et d'un excellent enseignement. Ces études, au nombre de sept, parues dans la revue canadienne d'enseignement supérieur (IV - 1, 1974, pp. 7 - 30)[1] font ressortir les traits distinctifs d'un bon professeur et peuvent nous guider dans l'élaboration de questionnaires standardisés.

---

1. Évaluation de l'enseignement, guide de réalisation par l'enseignant, Raymond Dufresne, Ph.D., Québec, 1991.

DÉFINITION DE L'ENSEIGNEMENT

Dans son livre Évaluation de l'enseignement, M. Raymond Dufresne nous propose une définition qui rassemble les principaux éléments que nous retrouvons dans l'acte d'enseigner :

> «L'enseignement serait l'action du professeur engagé dans un processus de communication basé sur des interelations assurant la transmission d'éléments de formation (connaissances, attitudes, habiletés, etc.) de façon telle que l'étudiant les comprenne et les assimile (innutrition), en vue d'une formation personnelle qui le rend autonome.»[1]

---

1. Évaluation de l'enseignement, guide de réalisation par l'enseignant, Raymond Dufresne, Ph.D., Québec, 1991.

OBJECTIFS DU QUESTIONNAIRE

Cet instrument doit servir à une évaluation formative de l'enseignement, c'est-à-dire à fournir au professeur une rétroaction qui vise à améliorer sa performance en lui procurant les données qui se rapportent au pourquoi et au comment de son enseignement :

- Connaître les perceptions des élèves des interventions pédagogiques ou didactiques du professeur.
- Identifier les principales caractéristiques des interventions de l'enseignant en classe.
- Apporter des solutions aux problèmes qui peuvent se poser.
- Servir de cadre de discussion avec son superviseur.

CADRE DU QUESTIONNAIRE

Les énoncés du questionnaire couvrent les dimensions suivantes de la réalité éducative :

- l'apprentissage (six questions)

  Processus de croissance et de changement vécu par l'élève, impliquant l'utilisation de ses ressources internes en interaction avec l'environnement. Il constitue le cheminement vécu par tout élève en situation d'apprentissage.

- l'enseignement (douze questions)

  Activité de l'enseignant qui guide l'élève dans sa démarche d'apprentissage. Organisation dynamique des interventions de l'enseignant, afin de favoriser la relation d'apprentissage entre l'élève et l'objet d'études.

- l'évaluation des apprentissages (six questions)

  Un processus visant à juger de la situation d'un élève en certains domaines de son développement en vue de prendre les meilleures décisions possibles relatives à son cheminement ultérieur. L'évaluation est formative ou sommative dépendamment des buts visés par l'évaluation.

- la relation de l'enseignant avec les élèves (six questions)

ADMINISTRATION DU QUESTIONNAIRE

Les directives pour l'administration du questionnaire qui comprend 30 questions sont simples. Les élèves répondent à l'intérieur d'un cours. Le superviseur a le contrôle de l'administration du questionnaire et en supervise l'administration. Le questionnaire peut-être compilé, manuellement ou par ordinateur.

Avant l'administration

Le superviseur détermine le moment de l'administration du questionnaire. Toutefois les élèves doivent être capables de se prononcer sur l'ensemble des énoncés du questionnaire. S'il s'agit de plusieurs groupe d'élèves, la période d'administration devrait s'échelonner sur un ou deux jours pour l'ensemble des groupes.

Au moment de l'administration

Le superviseur :

- Informe les élèves sur la nature de l'activité;
- Distribue un questionnaire à chaque élève;

- Lit à haute voix les informations et les consignes apparaissant sur les premières pages du questionnaire;
- Invite les élèves à inscrire les renseignements d'identification sur le questionnaire.
- Invite les élèves à répondre au questionnaire.

Après l'administration du questionnaire

Le superviseur recueille les questionnaires en s'assurant que les élèves ont bien répondu aux renseignements d'identification du questionnaire avant de remettre les questionnaires au responsable de l'activité.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT PAR LES ÉLÈVES

Claude Tremblay
Conseiller pédagogique
Mars 1993

LE QUESTIONNAIRE

CONSIGNES AUX ÉLÈVES

1) L'élève répondant garde l'anonymat.

2) Répondre spontanément à toutes les questions.

3) Ne donner qu'une seule réponse à chaque question.

4) Chaque élève répond au questionnaire.

5) Encercler dans la colonne appropriée :

1.	=	Tout à fait en désaccord
2.	=	Partiellement en désaccord
3.	=	Partiellement d'accord
4.	=	Tout à fait d'accord
0.	=	Ne s'applique pas

Note
Dans le présent document, le générique masculin est utilisé uniquement dans le but d'alléger le texte. Selon les circonstances, il désigne aussi bien les femmes que les hommes.

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT PAR LES ÉLÈVES

IDENTIFICATION

Nom de l'enseignant : _____

Titre du cours : _____

Session : _____

Numéro du groupe d'élèves : _____

Ordre d'enseignement : Secondaire ☐ Collégial ☐

1. Tout à fait désaccord
2. Partiellement en désaccord
3. Partiellement d'accord
4. Tout à fait d'accord
0. Ne s'applique pas

QUESTIONS

1.	Les objectifs de ce cours sont clairement définis dans le plan de cours.	1	2	3	4	0
2.	Les objectifs du cours ont été présentés en début de session.	1	2	3	4	0
3.	Les objectifs sont communiqués à chaque leçon.	1	2	3	4	0
4.	L'évaluation qui est faite de mon rendement est en relation avec les objectifs du cours.	1	2	3	4	0
5.	Les activités d'apprentissage me permettent d'atteindre les objectifs du cours.	1	2	3	4	0

1. Tout à fait désaccord
2. Partiellement en désaccord
3. Partiellement d'accord
4. Tout à fait d'accord
0. Ne s'applique pas

QUESTIONS

6.	Ce cours a stimulé mon intérêt pour cette matière.	1	2	3	4	0
7.	L'attitude des élèves au cours favorise la participation.	1	2	3	4	0
8.	Les activités d'apprentissage m'aident à comprendre la matière du cours.	1	2	3	4	0
9.	La quantité de matière enseignée est trop vaste pour le temps alloué à l'apprentissage.	1	2	3	4	0
10.	Je me sens à l'aise de poser des questions durant ce cours.	1	2	3	4	0
11.	La méthode d'enseignement utilisée me permet de progresser selon mon rythme personnel.	1	2	3	4	0
12.	La méthode d'enseignement utilisée a maintenu mon attention durant les leçons.	1	2	3	4	0
13.	Les notes du cours aident à l'atteinte des objectifs du cours.	1	2	3	4	0
14.	Je me sens à l'aise d'exprimer mes idées durant ce cours.	1	2	3	4	0
15.	Le professeur est capable de maintenir l'ordre dans la classe.	1	2	3	4	0
16.	Le professeur nous traite comme des personnes responsables.	1	2	3	4	0
17.	Le professeur explique la matière d'une façon claire.	1	2	3	4	0
18.	À la fin du cours, le professeur relie les différents éléments composant le sujet de la leçon.	1	2	3	4	0

1. Tout à fait désaccord
2. Partiellement en désaccord
3. Partiellement d'accord
4. Tout à fait d'accord
0. Ne s'applique pas

QUESTIONS

19.	Le professeur écoute les difficultés exprimées par les élèves.	1	2	3	4	0
20.	Le professeur s'assure régulièrement que les élèves ont bien compris.	1	2	3	4	0
21.	Après les heures de cours, le professeur reçoit les élèves en consultation.	1	2	3	4	0
22.	Le professeur utilise un langage approprié qui tient compte de ses élèves.	1	2	3	4	0
23.	Le professeur aide les élèves à résoudre leurs problèmes d'apprentissage.	1	2	3	4	0
24.	Le professeur est à l'aise dans l'utilisation des techniques audio-visuelles.	1	2	3	4	0
25.	La matière première et le matériel utilisés dans les ateliers sont adéquats en tenant compte des activités d'apprentissage à réaliser.	1	2	3	4	0
26.	La quantité totale de travail exigée est trop élevée.	1	2	3	4	0
27.	La forme des examens est appropriée.	1	2	3	4	0
28.	Les tests de contrôles et les examens de fin de modules ou de sessions me permettent d'évaluer mes points forts et mes points faibles.	1	2	3	4	0
29.	Les modalités d'évaluation sont équitables.	1	2	3	4	0
30.	Le contenu des examens correspond à la matière enseignée.	1	2	3	4	0

Dans l'ensemble, mes commentaires :

POUR AMÉLIORER LE CONTENU DU COURS

POUR AMÉLIORER L'ENSEIGNEMENT DU PROFESSEUR OU DE LA PROFESSEURE

GUIDE DE COMPILATION ET D'ANALYSE DES DONNÉES DU QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DE L'ENSEIGNEMENT PAR LES ÉLÈVES

Claude Tremblay
Conseiller pédagogique
Mars 1993

PLAN DU GUIDE

1) Structure du questionnaire 2

2) Compilation des données du questionnaire 2

3) Élaboration d'une liste des énoncés 3

4) Analyse des données et actions correctives 3

5) Explication de la feuille de compilation 5

6) Feuille de compilation 6

7) Liste des énoncés du questionnaire 7

1) Structure du questionnaire

Les questions ont été rédigées à partir d'une situation idéale de manière à pouvoir constater les différences qui existent entre la situation idéale et la situation vécue. Le questionnaire est composé de questions fermées, l'élève doit choisir, pour chacune des questions, la réponse qui correspond le mieux à sa perception. Une valeur numérique est rattachée à chaque niveau de l'échelle d'appréciation. L'échelle utilisée dans ce questionnaire est la suivante :

TD = Tout à fait en désaccord (1 pt)

D = Partiellement en désaccord (2 pts)

A = Partiellement d'accord (3 pts)

TA = Tout à fait d'accord (4 pts)

NP = Ne s'applique pas (-)

Les 30 énoncés du questionnaire font partie d'une des 4 dimensions de l'enseignement qui ont servi de cadre à l'élaboration du questionnaire et couvrent les activités qui se déroulent habituellement dans une classe :

Nature des dimensions	Numéros des énoncés
Apprentissage	5-6-7-8-25-26
Enseignement	1-2-3-9-11-12-13-17-18-22-23-24
Évaluation des apprentissages	4-20-27-28-29-30
Relation pédagogique	10-14-15-16-19-21

2) Compilation des données

Les étapes de la démarche sont les suivantes :

- Pour chaque question, calculer la somme que les élèves du groupe ont accordé à chaque niveau de l'échelle d'appréciation (voir feuille de compilation à la fin du guide);
- Additionner le total de chaque colonne de l'échelle d'appréciation, c'est le total des points qu'un groupe d'élèves accorde à une question particulière;

- Calculer la moyenne du groupe pour chaque énoncé;

$$\frac{\text{Somme des points du groupe pour un énoncé}}{\text{* (Nombre d'élèves du groupe)}}$$

- Ordonner les moyennes en commençant par la plus forte (le 1er rang) et en terminant par la plus faible (le 30e rang).

3) Élaboration d'une liste des énoncés

À partir du questionnaire, nous reprenons le numéro de la question, la formulation de la question et le rang de l'énoncé à partir de la moyenne de l'énoncé tel qu'il apparaît dans la feuille de compilation. (Voir feuille de compilation)

4) Analyse des données et actions correctives

Toute cette démarche entreprise jusqu'à maintenant fournit à l'enseignant une rétroaction qui lui procure des données qui se rapportent au pourquoi et au comment de son enseignement. Il s'agit de la raison principale de l'administration d'un tel questionnaire. L'analyse des données doit déboucher sur des activités correctives. Il s'agit de l'aspect formatif de cette activité.

Les énoncés ayant obtenu les moyennes les plus faibles doivent vraisemblablement nécessiter une attention particulière. Une analyse plus approfondie de ces questions est nécessaire afin de bien identifier les activités à améliorer.

L'enseignant doit essayer de cerner les situations les plus problématiques et chercher les causes qui font que les élèves le perçoivent de telle manière dans l'activité décrite par la question.

À partir de la moyenne de chaque énoncé, il est important de regarder la dispersion des réponses en tenant compte de l'échelle d'appréciation du questionnaire. Une analyse particulière des réponses des élèves qui ont répondu tout à fait en désaccord peut nous donner une meilleure compréhension de la situation ou de l'activité vécue par le groupe.

Cette recherche des causes afin d'envisager des solutions ne peut pas se faire sans que le professeur puisse en parler ouvertement avec ses élèves.

* Ne tenir compte que des élèves qui ont donné des réponses qui ont une valeur numérique se situant de 1 à 4 inclusivement.

Par ailleurs, il faut s'arrêter aux énoncés qui ont obtenu plusieurs "Ne s'applique pas (N.P. dans le questionnaire)". L'analyse de ces questions peut amener à des constations significatives pour l'enseignant ou encore que ces énoncés soient sans incidence parce que le contenu ne correspond pas à une réalité de la classe.

Pour la classe, l'étude des dimensions paraît moins importante étant donné que les énoncés nous permettent une analyse plus précise des activités se déroulant dans une classe. Cependant, l'analyse des dimensions devient intéressante lorsqu'il s'agit d'élaborer le profil d'enseignement d'un groupe de professeurs d'un département ou d'un ordre d'enseignement afin de détecter les besoins de soutien collectif ou de perfectionnement d'un groupe de professeurs.

Éventuellement, un guide pourrait être développé suite à un traitement informatisé des résultats par dimension.

EXPLICATION DE LA FEUILLE DE COMPILATION

Nombre d'élèves : Le nombre d'élèves dans le groupe classe au moment de l'administration du questionnaire qui ont répondu en donnant une valeur numérique se situant entre 1 et 4 inclusivement.

Fréq : Fréquence

TD : Signifie tout à fait en désaccord dans l'échelle d'appréciation et cet énoncé a une valeur numérique de 1 point.

D : Signifie partiellement en désaccord et cet énoncé a une valeur numérique de 2 points.

A : Signifie partiellement d'accord et cet énoncé a une valeur numérique de 3 points.

TA : Signifie tout à fait d'accord et cet énoncé a une valeur numérique de 4 points.

NP : Signifie que l'énoncé ne s'applique pas et cet énoncé a une valeur numérique égale à zéro.

Total des points du groupe : Égale la somme des points que le groupe d'élèves accorde à cet énoncé.

Moyenne : Égale la somme des points que le groupe d'élèves accorde à cet énoncé, divisé par le nombre d'élèves qui ont répondu à la question en lui donnant une valeur numérique se situant entre 1 et 4 inclusivement.

Rang : L'ordre décroissant des moyennes des énoncés du groupe. La moyenne la plus forte obtient le premier rang et ainsi de suite pour les autres énoncés.

FEUILLE DE COMPILATION - GROUPE - CLASSE

Nombre d'élèves :

QUESTIONS	TD Fréq. X 1	D Fréq. X 2	A Fréq. X 3	TA Fréq. X 4	NP Fréq. X 0	Total pts Groupe	Moyenne	Rang	Remarques
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
26									
27									
28									
29									
30									

LISTE DES ÉNONCÉS DU QUESTIONNAIRE

NUMÉRO DE L'ÉNONCÉ	NATURE DE L'ÉNONCÉ	RANG DE L'ÉNONCÉ (Voir feuille de compilation)	ACTION(S) CORRECTIVE(S)
1	Les objectifs de ce cours sont clairement définis dans le plan de cours.		
2	Les objectifs du cours ont été présentés en début de session.		
3	Les objectifs sont communiqués à chaque leçon.		
4	L'évaluation qui est faite de mon rendement est en relation avec les objectifs du cours.		
5	Les activités d'apprentissage me permettent d'atteindre les objectifs du cours.		
6	Ce cours a stimulé mon intérêt pour cette manière.		
7	L'attitude des élèves au cours favorise la participation.		
8	Les activités d'apprentissage m'aident à comprendre la matière du cours.		
9	La quantité de matière enseignée est trop vaste pour le temps alloué à l'apprentissage.		
10	Je me sens à l'aise de poser des questions durant ce cours.		
11	La méthode d'enseignement utilisée me permet de progresser selon mon rythme personnel.		
12	La méthode d'enseignement utilisée a maintenu moa attention durant les leçons.		
13	Les notes du cours aident à l'atteinte des objectifs du cours.		

NUMÉRO DE L'ÉNONCÉ	NATURE DE L'ÉNONCÉ	RANG DE L'ÉNONCÉ (Voir feuille de compilation)	ACTION(S) CORRECTIVE(S)
14	Je me sens à l'aise d'exprimer mes idées durant de cours.		
15	Le professeur est capable de maintenir l'ordre dans la classe.		
16	Le professeur nous traite comme des personnes responsables.		
17	Le professeur explique la matière d'une façon claire.		
18	À la fin du cours, le professeur relie les différents éléments composant le sujet de la leçon.		
19	Le professeur écoute les difficultés exprimées par les élèves.		
20	Le professeur s'assure régulièrement que les élèves ont bien compris.		
21	Après les heures de cours, le professeur reçoit les élèves en consultation.		
22	Le professeur utilise un langage approprié qui tient compte de ses élèves.		
23	Le professeur aide les élèves à résoudre leurs problèmes d'apprentissage.		
24	Le professeur est à l'aise dans l'utilisation des techniques audio-visuelles.		
25	La matière première et le matériel utilisés dans les ateliers sont adéquats en tenant compte des activités d'apprentissage à réaliser.		
26	La quantité totale de travail exigée est trop élevée.		

NUMÉRO DE L'ÉNONCÉ	NATURE DE L'ÉNONCÉ	RANG DE L'ÉNONCÉ (Voir feuille de compilation)	ACTION(S) CORRECTIVE(S)
27	La forme des examens est appropriée.		
28	Les tests de contrôles et les examens de fin de modules ou de sessions me permettent d'évaluer mes points forts et mes points faibles.		
29	Les modalités d'évaluation sont équitables.		
30	Le contenu des examens correspond à la matière enseignée.		

INVENTAIRE DES ACTIVITÉS ACTUELLES DE SUPERVISION À L'ITHQ

Dans les tableaux qui suivent les critères de supervision sont identifiés par le numéro les représentant dans les annexes Q et R. L'inventaire des activités actuelles d'encadrement est fait en regard de chaque critère et les conséquences positives sur la vie pédagogique sont énoncées. La mention «néant» apparaît lorsqu'aucune activité s'apparentant à de la supervision n'a pu être recensée.

Superviseur(e)	N° de critère	Activité	Conséquences positives
Directeur de l'enseignement	1.1	. Contrôle (non formatif)	. Fondamental pour s'approprier les programmes et les guides
Conseillers pédagogiques	1.2	. Ateliers de formation . Support individuel	. Appropriation des programmes et des guides
	1.3	. Ateliers de formation (spécialiste du MEQ) . Support individuel . Instrumentation SIMT	. Compréhension du concept . Cohérence pédagogique avec l'esprit des programmes . Planification de l'enseignement et de l'évaluation
	1.4	. Ateliers de formation . Support individuel	. Compréhension du concept . Cohérence pédagogique avec l'esprit des programmes . Planification de l'enseignement et de l'évaluation
	1.5	. Ateliers de formation . Support individuel	. Compréhension du concept . Cohérence pédagogique avec l'esprit des programmes . Planification de l'enseignement et de l'évaluation . Plus de communication entre les agents éducatifs
Directeur des services pédagogiques	1.6	. Néant	—
	1.7	. Implantation des règlements et procédures pédagogiques	. Connaissance et application des règlements et procédures pédagogiques
	1.8	. Implantation des règlements et procédures pédagogiques	. Connaissance et application des règlements et procédures pédagogiques
	1.9	. Implantation des règlements et procédures pédagogiques	. Connaissance et application des règlements et procédures pédagogiques
	1.10	. Implantation des règlements et procédures pédagogiques	. Connaissance et application des règlements et procédures pédagogiques
Conseillers pédagogiques	2.1	. Échange avec les départements d'enseignement	. Cohérence dans la planification des cours et dans l'application du programme d'études . Adéquation avec le logigramme institutionnel du programme d'études
	2.2	. Néant	—

Superviseur(e)	N° de critère	Activité	Conséquences positives
Directeur de l'enseignement	2.3	. Contrôle (non formatif)	
	2.4	. Analyse systématique des plans de cours . Rétroinformation et support individuel	. Connaissance de l'application qui est faite des programmes d'études . Évaluation de la planification et de la compréhension . Amélioration de la planification de l'enseignement
Conseillers pédagogiques	2.5	. Néant	—
Unités de supervision	2.6	. Échanges départementaux et sectoriels entre les enseignants (formalisés)	. Normalisation et standardisation
	2.7	. Échanges départementaux et sectoriels entre les enseignants (spontanés et ponctuels)	. Normalisation et standardisation
Conseillers pédagogiques	2.8	. Néant	—
	3.1.1	. Néant	—
Unités de supervision	3.1.2	. Néant	—
	3.1.3	. Néant	—
Conseillers pédagogiques	3.1.4	. Néant	—
Directeur de l'enseignement	3.2.1	. Supervision occasionnelle de certains aspects	. Normalisation de l'application
Unités de supervision	3.2.2	. Néant	—
	3.2.3	. Échanges départementaux et sectoriels	. Normalisation de l'application
	3.2.4	. Néant	—
Conseillers pédagogiques	3.2.5	. Néant	—
Unités de supervision	3.2.6	. Néant	—
	3.2.7	. Néant	—
	3.2.8	. Concertation et élaboration d'outils (recettes, techniques, règles de service, etc.)	. Normalisation des contenus
	3.2.9	. Échanges individuels entre les enseignants (informels)	. Imitation de ce qui a déjà réussi le mieux
	3.2.10	. Échanges fréquents d'informations et d'outils . Consultation des ressources (enseignants) du centre de consultation linguistique et méthodologique . Support des services de la technologie éducative et de l'informatique	. Utilisation d'une plus grande variété d'outils et de support pédagogique . Motivation à la recherche et au perfectionnement du matériel pédagogique

Superviseur(e)	N° de critère	Activité	Conséquences positives
Directeur de l'enseignement	3.2.11	. Vérification des plans de cours (contrôle, non formatif) . Rétroinformation	. Conformité aux directives du MEQ (contrôle) . Normalisation des volumes obligatoires
Conseillers pédagogiques	3.3.1	. Ateliers de formation . Support individuel	. Compréhension du concept . Application dans la démarche évaluative
	3.3.2	. Ateliers de formation . Support individuel	. Compréhension du concept . Application dans la démarche évaluative
	3.3.3	. Analyse des pratiques évaluatives (sondage) et rétroinformation . Analyse des plans de cours et rétroinformation	. Conformité à la politique d'évaluation des apprentissages
Unités de supervision	3.3.4	. Néant	—
Conseillers pédagogiques	3.3.5	. Ateliers de formation . Support individuel . Encadrement des activités départementales à ce sujet	. Application d'une démarche évaluative conforme
Unités de supervision	3.3.6	. Néant	—
	3.3.7	. Néant	—
Aide pédagogique individuel	3.3.8	. Néant	—
Unités de supervision	4.1	. Néant	—
	4.2	. Néant	—
	4.3	. Néant	—
	4.4	. Néant	—
	4.5	. Supervision occasionnelle de certains chefs de département	. Respect des normes du métier . Image du métier . Préoccupation d'hygiène et de sécurité
	4.6	. Néant	—
	4.7	. Néant	—
Directeur de l'enseignement	4.8	. Incitation à la collaboration	. Augmentation de la concertation avec les conseillers pédagogiques et le directeur de l'enseignement . Augmentation de la motivation à collaborer

DATE DUE
BIBLIOTHÈQUE
ENAP-MONTRÉAL
12 OCT 1995